

Mottakelse av endring

- *En studie av politiet*

Jonas With Greger & Kim Anders Simonsen



Masteroppgave i pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring

Institutt for pedagogikk
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

2015-05-31

Mottakelse av endring

- En studie av politiet

Av Jonas With Greger og Kim Anders Simonsen

SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVE I PEDAGOGIKK

TITTEL:

Mottakelse av endring

En studie av politiet

AV:

Jonas With Greger

& Kim Anders Simonsen

EKSAMEN:

Masteroppgave i pedagogikk

Studieretning: Kunnskap, utdanning og æring

Fordypning: Læring, teknologi og arbeid

SEMESTER:

Våren 2015

STIKKORD:

**Endring, Endringsledelse, Drivkrefter, Motstand,
Profesjon, Praksisfellesskap, Kompetansemobilisering,
Dobbelkretslæring,**

© Jonas With Greger & Kim Anders Simonsen

2015

Mottakelse av endring – en studie av politiet

Jonas With Greger & Kim Anders Simonsen

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Webergs Printshop

Sammendrag

PROBLEMSTILLING:

Våre forventninger til politiet og hvordan de arbeider gjenspeiler det samfunnet vi, og siden samfunnet stadig er i endring betyr dette nødvendigvis at politiet også er det. Temaet for denne oppgaven er hvordan politiet mottar endringsprosesser. Konkret handler dette om en endring av metoden for hvordan politistudenter skal veiledes. Det som gjør denne endringsprosessen spesielt interessant er hvordan endringer i veiledningsmetode kan få følger for den operative tjenesten for polititjenestepersoner. Det er lite forskning på hvordan endringer blir mottatt og med bakgrunn i dette ønsket vi å gjøre en studie av hvordan endringen av veiledningspraksis ble tatt imot i politiet. Oppgaven har følgende problemstilling:

Hvordan har endringen blitt mottatt? Hvordan kan dette forklares?

Oppgaven følger Jacobsens (2012) konseptuelle modell av endring, med fokus på endringens drivkrefter, innhold og omfang og prosessen. Det er valgt tre overordnede forklaringer for endringens mottakelse, som vi belyser gjennom tre forskningsspørsmål:

- 1. I hvilken grad kan reaksjoner på endringen forklares med å se på endringens drivkrefter?*
- 2. I hvilken grad kan reaksjoner på endringen forklares med å se på metodens innhold og omfang?*
- 3. I hvilken grad kan reaksjoner på endringen forklares med å se på endringsprosessen?*

METODE:

For å besvare oppgavens problemstilling har vi gjennomført kvalitative intervjuer av 19 informanter. I tillegg til kvalitative intervjuer, utgjør dokumentanalyse av sentrale dokumenter studiens empiriske materiale. Vi har avgrenset våre intervjuer til to politistasjoner i Oslo. Endringsprosessen er i oppstartsfasen og hovedtyngden av deltakere er i Oslo. Dette har gjort at det har vært enklere å få tak i informanter og anonymisere disse. Pilotprosjektet utprøves i alle de fem politistasjonene i Oslo politidistrikt. Dette gjør at vi kan si noe mer overordnet om hvordan pilotprosjektet mottas i Oslo. For vår problemstilling har det vært viktig å få frem informantenes opplevelser og holdninger til endringen av metode.

HOVEDFUNN:

I den første delen av oppgaven har vi sett på *endringens drivkrefter*. Det kan være flere årsaker til at det foretas endringer i organisasjoner. Jacobsens (2012) teori om planlagt endring viser hvordan intensjonene med endringen og hvem som gjennomfører endringsprosessen kan utgjøre en forskjell i hvordan endringen oppleves for medarbeiderne. Derfor vil det her være viktig å forankre endringen hos medarbeiderne slik at de opplever endringen som viktig, riktig og god. Studentene og praksisveilederne vi har intervjuet mener besparelse og andre økonomiske motiver er intensjonene bak endringen. Informantene fra pilotprosjektet forklarer at intensjonen fra politihøgskolens side har vært å øke kvaliteten på utdanningen. Mangel på informasjon og god forankring har gjort at dette budskapet ikke har fått oppslutning.

Det neste forskningsspørsmålet i studien har sett forklaringer på hvordan innhold og omfang har påvirket endringen. Argyris og Schön (1978) forklarer at enkelkets- og dobbelkretslæring handler om hvordan organisasjoner lærer. Ved å sette spørsmålstegn ved de grunnleggende verdiene, reglene og normene som gjør at feil oppstår i organisasjonen, så vil en kunne skape reell endring. Politihøgskolens pilotprosjekt med å gjennomføre denne endringen er et forsøk på dobbelkretslæring. Pilotprosjektets kontinuerlige vurderinger og revideringer av metoden vil være avgjørende for resultatet av endringen. En endringsprosess som forsøker å endre det grunnleggende i organisasjoner vil i større grad møte motstand enn endringer med mindre justeringer. Lave og Wenger (1991) forklarer at et praksisfellesskap er avhengig av kompetente deltakere. Mestere skal gi opplæring til nye deltakere om praksisfellesskapets normer, regler og korrekt utførelse av arbeidet. Slik vil praksisfellesskapets verdier videreføres. Praksisveilederne hevder at endringen av metode kan gjøre studentenes læringsutbytte dårligere. Dette begrunner de med at metoden er en stor belastning for veilederen. Veilederen vil kjøre sammen med studentene gjennom hele året, og mulighetene for ferie eller kurs er små. Dette har vi sett opp mot begrepet til Linda Lai (2013) om kompetansemobilisering. Det er restriksjoner på hva slags oppdragstype og alvorlighetsgrad som studentene kan utføre. Praksisveilederne kan oppleve mindre kompetansemobilisering med endringen av metode siden de ikke får utnyttet hele sin kompetanse. Ifølge Molander og Terum (2008) vil profesjoner være opptatte av å verne om egen posisjon i samfunnet. Profesjonsutøverne skal være eksperter på den praktiske utførelsen av yrket. Praksisveilederne mener den nye metoden ikke vil heve nivået på studentene. Metoden vil bli

spesielt vanskelig hvis det er nivåforskjeller mellom studentene. Ifølge praksisveilederne vil det ikke i disse tilfellene være mulig å gi den veiledningen som begge studentene fortjener.

Endringsprosessen har blitt gjennomført på en måte som ikke har skapt oppslutning. Våre informanter forklarer at det har vært manglende informasjon om endringen. Det er en prosess som har vært forankret i toppledelsen, men ikke hos de fleste medarbeiderne. Kotter (2012) viser til åtte trinn for å skape en vellykket endring i organisasjoner. Dette kan fungere som en oppskrift for organisasjonsendringer. Ifølge Lewin (Jacobsen, 2012) vil det være nødvendig å skape et miljø for endring. Pilotprosjektet har fått en dårlig oppslutning, blant annet, fordi den gamle veiledningsmetoden oppfattes som god. De fleste informantene våre forklarer at de tror endringen er økonomisk motivert. Våre informanter fra politihøgskolen og de sentrale dokumentene vi har fått tak i forklarer at det har vært kort tid til rådighet for pilotprosjektet. Det har vært en rask oppstart for prosjektet og kort tid til å skape oppslutning. Nordhaug (2007) beskriver visjon og kommunikasjon som to forutsetninger for endring. Disse er helt avgjørende for hvor vellykket endringen blir. Funnene våre viser at det har manglet en klar kommunikasjon. Rykter har skapt en negativ innstilling til hvordan metoden kommer til å bli. I tråd med Kotter (2012) og Nordhaug (2007) vil det være viktig å ta kontrollen over endringsprosessen og gi medarbeiderne den nødvendige informasjonen. Det vil i en endringsprosess være viktig å vite hvorfor det oppstår motstand. Jacobsens (2012) ti årsaker til motstand og så på hvordan motstand mot endring oppstår i organisasjoner. Motstand kan også oppstå på grunn av engasjement og et ønske om det beste for organisasjonen. Dette skjer spesielt i profesjoner der profesjonsutøverne er ekspert på området og har sterke meninger om hva som er bra for organisasjonen. Martinussens (1986) teori om normer, rollekonflikter og krysspress viser hvordan normsenderes forventninger og press kan gi enkeltpersoner krysspress fra flere kanter, og skape rollekonflikter. Dette kan føre til likegyldighet og fraskrivelse av ansvar.

Gjennom oppgaven viser vi hvordan studenter, praksisveiledere, divisjonsledere og praksisansvarlige forklarer at de har mottatt endringen. Informantene våre fra politihøgskolen forklarer hvordan endringen har vært utført og opplevd fra deres side.

Forord

Etter godt og vel 5 måneder leverer vi nå vår masteroppgave. Da vi i fjor høst fikk praksisplass ved politihøgskolen i Oslo hadde vi få tanker om hva vi skulle velge som tema for vår masteroppgave. Men etter å ha tatt del i og fått være med på pilotprosjektet som ble satt i gang ved politihøgskolen høsten 2014, så var vi begge klare på at dette var noe vi ønsket å følge videre.

Å skrive to sammen er ikke alltid like lett. Det krever at en kommer overens, ikke bare de dagene der alt går som smurt og oppgaven skyter fart i riktig retning, men også de dagene der man sliter med det tekniske, det teoretiske, det praktiske, eller noe helt utenom oppgave og skole. Det å skrive masteroppgave har vært en lang prosess med mange opp- og nedturer, og vi har delt disse turene stort sett hver eneste dag i snart 5 måneder. Vi har god erfaring med å jobbe sammen med andre oppgaver tidligere i studiet og visste hva vi kunne forvente av hverandre. I intervjuene har vi byttet på hvem som har ansvaret. Jonas har hatt hovedansvaret for utformingen av teorien og Kim har hatt hovedansvaret for arbeidet med funnene. Det har vært viktig for oss i denne prosessen å kunne bruke hverandre. Ved å ha en å diskutere teori og funn sammen med, så har dette bidratt til at vi har kunnet se oppgaven i et nytt lys. Vi samarbeidet i arbeidet med diskusjonen. Her diskuterte vi sammen om hvordan funnene kunne forklares i lys av det teoretiske bidraget.

Samtidig har vi fått hjelp hele veien til målet. Vår veileder Bjørn Erik Mørk har vært der for oss til alle døgnets tider, han har gitt oss viktige, kritiske tilbakemeldinger når vi har ønsket det og når vi trengt en dytt i ryggen. Tross sykdom fikk vi svar på dagen og da vi rev oss i håret av frustrasjon fikk vi klare og tydelige beskjeder som fikk oss tilbake på riktig spor. Takk for hjelpen Bjørn Erik, den har vært fantastisk.

I løpet av vår praksisperiode ble vi kjent med to personer ved politihøgskolen som har betydd mye for oss i denne perioden. Terje Garnås Kristiansen og Kjersti Hove. Dere har stilt opp med god hjelp og tilbakemeldinger. Vi har fått oppmuntrende ord, fine samtaler og en støtte vi har satt utrolig stor pris på. Større enn dere aner. Wenche Ertzaas Granøien, takk for all hjelp med informanter og intervjuer. Din hjelp har gjort at vi har fått et godt datamateriale og uten deg hadde det blitt en utrolig mye vanskeligere oppgave. Takk skal du ha!

Vi retter en stor takk til alle våre informanter som har tatt del i denne oppgaven. Uten dere hadde dette bare vært utallige sider med mange rare påstander. Det har uten unntak vært en fryd å intervju dere, og det er vi takknemlige for.

Vi må også takke våre medstudenter og våre seminarledere ved Falk-seminaret, spesielt Julie og Line. Det er utrolig flott at så mange ønsket å hjelpe og gav tips fra øverste hylle. Takk for mange fine ettermiddager med gode diskusjoner og masse hjelp.

Og til slutt, takk til de vi har hjemme.

Takk for støtten, den har vært fantastisk, som alltid.

Jonas With Greger og Kim Anders Simonsen

Oslo, mai 2015

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	2
1.2	Kort introduksjon til politiet	3
1.3	Oppgavens oppbygning	6
2	Teoretiske perspektiver	7
2.1	Endring	7
2.2	Drivkrefter	9
2.3	Innhold og omfang.....	13
2.3.1	Enkel- og dobbelkretslæring	15
2.3.2	Praksisfellesskap som arena for læring og endring	16
2.3.3	Mobilisering av kompetanse for endring	19
2.3.4	Hvordan profesjoner møter endring	20
2.4	Endringsprosessen	22
2.4.1	Faser i endringsprosesser	22
2.4.2	Strategier for endringsprosesser	26
2.4.3	Årsaker til motstand mot endring	32
2.5	Oppsummering	36
3	Metode.....	39
3.1	Vitenskapsfilosofisk ståsted	39
3.2	Valget mellom kvalitativ eller kvantitativ metode	40
3.3	Valg av case.....	41
3.4	Datainnsamling	43
3.4.1	Intervjuer	44
3.5	Dokumentanalyse	50
3.6	Analyseprosessen.....	50
3.7	Etiske hensyn.....	52
3.8	Refleksjoner om kvalitet.....	53
3.9	Oppsummering	56
4	Funn.....	58
4.1	Endringens drivkrefter.....	58
4.2	Innhold og omfang.....	62

4.2.1	Veiledningsmetoden fungerer dårligere	63
4.2.2	Rollen som praksisveileder blir mer utfordrende	64
4.2.3	Endringen tar ikke høyde for det økte trusselbildet	69
4.2.4	Oppfølging av studentene blir dårligere	71
4.2.5	Studentenes læring blir dårligere.....	72
4.3	Prosess	77
4.3.1	Mangel på informasjon.....	77
4.3.2	Avstemninger om å ta i bruk metoden	79
4.3.3	Rykter og uvisshet.....	80
4.4	Oppsummering	82
5	Diskusjon.....	85
5.1	Drivkreftenes innvirkning på mottakelsen	85
5.2	Metodens innhold og omfang	87
5.2.1	Dobbelkretslæring i politiet.....	88
5.2.2	Endringens betydning for praksisfellesskapet.....	89
5.2.3	Metodens mulighet for å skape kompetansemobilisering	90
5.2.4	Hvordan profesjonen møter endring	91
5.3	Prosessens	92
5.3.1	Lewin.....	93
5.3.2	Kotter.....	94
5.3.3	Prosessens visjon og kommunikasjon	96
5.3.4	Motstandens årsaker	98
5.4	Oppsummering	101
6	Konklusjon	104
	Litteraturliste	110
	Vedlegg	114

<i>Figur 1. Politiets organisering.....</i>	<i>4</i>
<i>Figur 2. Jacobsens modell for endring.....</i>	<i>8</i>
<i>Figur 3. Motstand og oppslutning.....</i>	<i>11</i>
<i>Figur 4. Oversikt over kausale sammenhenger i organisasjonsendringer</i>	<i>12</i>
<i>Figur 5. Leavitts diamantmodell for påvirkning i organisasjoner</i>	<i>14</i>
<i>Figur 6. Drivkrefters påvirkning i organisasjonen.....</i>	<i>23</i>
<i>Figur 7. Opptining og nedfrysning i endringsprosesser.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabell 1. Kotters 8 trinn for endring</i>	<i>27</i>
<i>Tabell 2. Forskjeller mellom Lewins og Kotters forståelse av endringsprosesser.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabell 3. Oversikt over hovedforskjellene mellom strategi E og strategi O.</i>	<i>30</i>
<i>Tabell 4. Årsaker til motstand mot endringer</i>	<i>33</i>
<i>Tabell 5. Oversikt over studiens fordeling av informanter</i>	<i>46</i>
<i>Bilde 1. Skjermbilde av NVivo</i>	<i>51</i>

1 Innledning

Temaet for denne oppgaven er mottakelse av endring i politiet. Etter et vellykket praksisopphold ved Politihøgskolen i Oslo høsten 2014 fikk vi muligheten til å skrive om endring av veiledningspraksis i politiutdanningen. Vi fikk være med på en konkret endringsprosess som for tiden pågår i politiet og som berører både politistudenter og polititjenestepersoner. Konkret handler dette om en endring av metoden for hvordan politistudenter skal veiledes. Tradisjonelt sett har politistudentene blitt veiledet hver for seg, men endringen gjør det derimot mulig for praksisveiledere å veilede to studenter samtidig. Det som gjør denne endringsprosessen spesielt interessant er hvordan endringer i veiledningsmetode kan få følger for den operative tjenesten for polititjenestepersoner og fremtidens politi.

Politiutdanningen er et mye omtalt emne både i media og politikken. Det samfunnet vi lever i vil gjenspeile hva slags type politi vi har, og siden samfunnet stadig er i endring betyr dette nødvendigvis at politiet også er det. For at politiutdanningen skal holde høyest mulig kvalitet blir den kontrollert, evaluert og forsøkt forbedret til enhver tid. Det er en utdanning samfunnet som helhet har interesse av at holder høy kvalitet. Men hvordan blir endringene tatt imot innad i politiet?

Da vi var i praksis fikk vi oppleve begge sider av endringen. På vegne av pilotprosjektet intervjuet vi studenter og praksisveiledere i politiet. Som studenter ved Universitetet i Oslo opplevde vi at vi ble sett på som relevante eksterne, og det virket som informantene slapp seg løs, snakket fritt og sa sin mening. Opplevelsene og erfaringene vi hentet inn var til tider overraskende, men også, fra informantenes side, åpenbare. Vi har funnet mye teori og forskning på endring i politiet og lignende organisasjoner. Det er derimot lite forskning på hvordan endringer blir tatt imot. Med bakgrunn i dette, ønsket vi å gjøre en studie av hvordan endringen av veiledningspraksis blir mottatt av praksisveiledere, praksisansvarlige, divisjonsledere og studenter. Vi ønsket også å se på mulige årsaker til at det har blitt denne mottakelsen.

Ved å intervju de forskjellige gruppene av informanter i endringsprosessen har vi fått informasjon om erfaringer, holdninger og opplevelser med endringen. Vi vil se på flere årsaker til at disse reaksjonene kan ha oppstått.

1.1 Problemstilling

Det har vært en lang prosess å komme frem til vår problemstilling. Det har vært viktig for oss å avdekke hvordan våre informanter har opplevd denne endringen. Informantenes erfaringer med metoden og forståelse av bakgrunnen for metoden har vært interessante momenter. Problemstillingen vår er som følger:

Hvordan har endringen blitt mottatt? Hvordan kan dette forklares?

Mens det første spørsmålet er empirisk motivert, så er spørsmål to en kombinasjon av at vi ønsker å se hva våre informanter bruker som forklaringer opp mot det vi finner i forskningslitteraturen. For å kunne forklare dette har vi i særlig grad benyttet en konseptuell modell av endring fra Jacobsen (2012). På den bakgrunn er det innenfor rammene av denne oppgaven valgt tre overordnede forklaringer som vi ønsket å belyse gjennom tre forskningsspørsmål:

- 1. I hvilken grad kan reaksjoner på endringen forklares med å se på endringens drivkrefter?*
- 2. I hvilken grad kan reaksjoner på endringen forklares med å se på metodens innhold og omfang?*
- 3. I hvilken grad kan reaksjoner på endringen forklares med å se på endringsprosessen?*

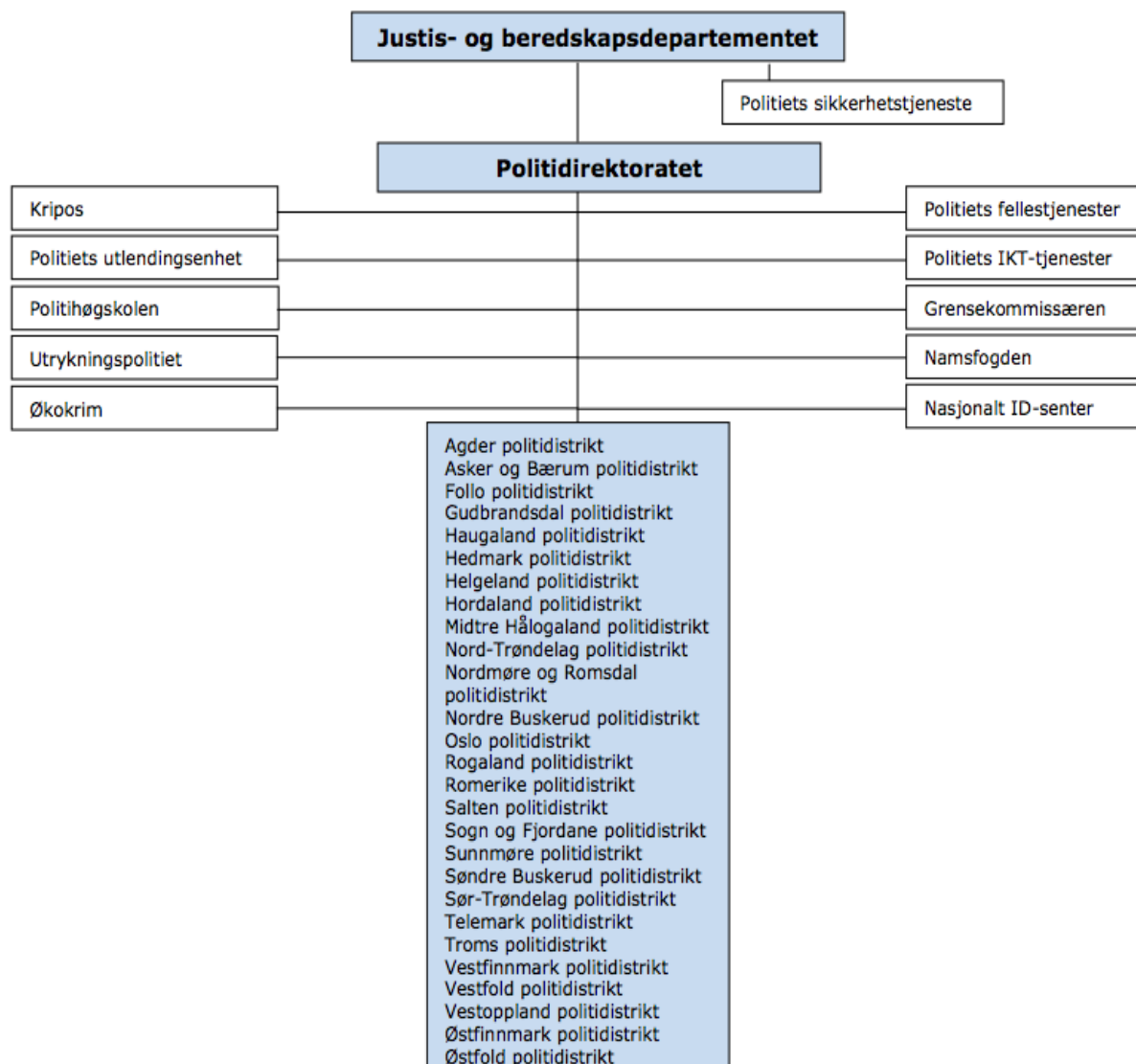
Vi ønsker for øvrig å presisere at Jacobsen (2012) også har med en fjerde form for forklaringer som i større grad handler om organisatoriske forhold som strategi, kultur, uformelle maktforhold og lignende, men vi har valgt å ikke ta med den. Dette skyldes ikke at vi ikke tror at dette kan være relevante forklaringer på prosessen, men derimot at vårt metodiske design i mindre grad vil være egnet for å kunne konkludere noe om de områdene. For å få en tilstrekkelig forståelse av for eksempel kultur og uformelle maktforhold ville det

vært hensiktsmessig med lengre perioder med observasjoner mens endringen foregikk fremfor å basere seg på intervjuer og dokumentanalyser slik vi har gjort.

1.2 Kort introduksjon til politiet

Politiet er en kompleks etat som de aller fleste har et forhold til men som de kan lite om. Det vil være en fordel med kunnskaper om organisasjonene for å lettere se koblingene i kapitlene om teori og metode.

I Justis- og beredskapsdepartementets stortingsmelding nr. 42 (2004-2005) redegjøres det for politiets oppgaver, oppgaveløsning, samhandling og samarbeid med andre, rekruttering og kompetanse. Det er tatt en vurdering av politirollen sett opp mot dagens situasjon og fremtidens utfordringer. Her står rekruttering og bemanning sentralt. Stortingsmeldingen og den senere innstillingen til stortinget har lagt føringer for utviklingstrekkene vi har sett i politiet i den senere tid.



Figur 1. Politets organisering (politi.no, a).

Som vi ser av figur 1 har politiet en hierarkisk struktur. Politiet i Norge består i dag av 27 politidistrikter. Når denne masteroppgaven skrives ligger det ute et forlag i regjeringen om en strukturreform av politiet (regjeringen.no, a). Reformen tar sikte på å kutte antallet politidistrikter fra 27 til 12. Større fagmiljøer i distriktene vil gi bedre forutsetninger for å forebygge og bekjempe nye og mer kompliserte former for kriminalitet. Dette vil gi politiet bedre kapasitet og mer solid kompetanse til å løse kjerneoppgavene bedre og mer effektivt over hele landet (politi.no, a). I hvert distrikt finnes det en politimester som har ansvaret for at de ulike målene og resultatene nås. Politimesteren kan legge føringer for lokale bestemmelser og bøtesatser. Hver politimester rapporterer videre til politidirektoratet (POD). POD har ansvaret for faglig ledelse, styring og fordeling av ressurser, oppfølging og fordeling av

politidistriktene. Politidirektoratet er et forvaltningsorgan som er underlagt Justis- og beredskapsdepartementet. Departementet skal gjennomføre regjeringens politikk og har ansvar for samfunnstrygghet, beredskap, kriminalitet og kriminalomsorg, innvandring, domstoler, lovarbeid og polarområdene (regjeringen.no, b). Politiet får sin bevilgning fra statsbudsjettet. Antall ansatte og midler til oppgradering av utstyr vil blant annet avhenge av størrelse på bevilgning til distriktet. Disse bevilgningene til politidistriktene fordeles med utgangspunkt i blant annet innbyggertall. Dette gjør at det kan bli store forskjeller mellom distriktene. Det er stor forskjell på hvor store områder politidistriktene har ansvar for og dette viser seg særlig i den responstiden politiet bruker på å komme seg lengst ut i distriktet. Ifølge tall hentet fra politiets hjemmesider er det 13 000 ansatte i politiet pr. 2014 (politi.no, b).

Politiinstruksen gjelder for alle polititjenestepersoner og beskriver oppgaver og regler som alle i tjenesten må forholde seg til. Politiinstruksen kap. 6. om *Politimannens forhold innad i etaten* og særlig § 6-1 *Politimannens forhold til foresatte og overordnede. Plikt og ansvar*. Herjuaune (2014) kobler lydighetsplikten opp mot politiets hierarkiske oppbygning og problematiserer forholdet mellom ledere og medarbeidere. Polititjenestepersoner har lydighetsplikt, noe som gjør at de i stor grad må følge det overordnet sier. I vår studie er dette svært interessant, for uansett hvordan endringen blir gjennomført, om det er motstand osv. så vil alltid ledelsen bestemme.

Politihøgskolen (PHS) utdanner vårt fremtidige politivesen. Politihøgskolen er en kunnskapsintensiv utdanningsinstitusjon som stadig må utvikle og forbedre sin utdanning basert på krav fra samfunn, lover, regler og bestemmelser. Det kan være en vanskelig oppgave å bygge bro mellom teori og praksis, og derfor er det viktig med et kontinuerlig evalueringsarbeid for å forbedre og fornye utdanningen (phs.no, b). I tillegg til å tilby bachelorutdanning har de også etter- og videreutdanning og masterprogram i politivitenskap. Politihøgskolen har studiesteder i Oslo, Bodø, Kongsvinger og Stavern. Bachelorprogrammet ved politihøgskolen er 3-årig. Det første studieåret (B1) er ved høgskolen. B1 skal danne en faglig plattform for videre læring i det andre studieåret (B2). Dette er praksisperioden som studentene utfører ute i politidistriktene. Her skal de sammen med erfarne polititjenestepersoner utføre ulike typer politiarbeid. Det tredje og siste studieåret (B3) gjennomføres ved politihøgskolen og her skal man koble sammen den teoretiske og praktiske

kunnskapen fra de to første årene. Politihøgskolens bachelorutdanning skal utdanne studenter til å bli generalister. Dette vil si:

“En generalist er en tjenestemann/-kvinne som besitter grunnleggende kunnskaper og ferdigheter i politiets forebyggende, kriminalitetsbekjempende og trygghetsskapende arbeid. I løsning av oppgavene skal generalisten ha kompetanse til å utføre grunnleggende politiarbeid, foreta helhetsvurderinger, se sitt arbeid i en bredere samfunnsmessig sammenheng og trekke inn relevant spesialkompetanse og samarbeidspartnere ved behov. Generalisten skal ha utviklet grunnlag for fortsatt læring og utvikling gjennom utøvelsen av yrket” (phs.no, a).

Ved å utdanne generalister kan studentene selv, etter endt utdanning, velge sin spesialisering innenfor ulike politigrener. Dette gjør at det blir et politivesen hvor alle har den samme grunnutdanningen i bunn. I bachelorutdanningen andre år (B2) i er studentene i praksis ved landets politistasjoner. Året er delt inn i flere deler, og i tillegg til ordenstjeneste skal studentene være på etterforskning, ekstern hospitering, kurs og samlinger. Det er vanlig for studentene å ha én praksisveileder som har ansvaret for studentens opplæring gjennom året. En kan tenke seg at dette er et ”mester - svenn” forhold, der veilederen er en slags mentor for studenten. Denne metoden er godt forankret i politiet, der vil dermed være interessant å undersøke hvordan en endring av denne metoden vil mottas.

1.3 Oppgavens oppbygning

I **kapittel 2** legges det teoretiske grunnlaget for oppgaven. **Kapittel 3** tar for seg metode. Vi vil her redegjøre for studiens fremgangsmåte og hvilke metodiske valg vi har tatt. **Kapittel 4** tar for våre funn om informantenes erfaringer og holdninger til endringen og metoden. Teorien og funnene blir diskutert i **kapittel 5**. Avslutningsvis i det femte kapitlet følger en oppsummering av denne diskusjonen. **Kapittel 6** oppsummerer oppgaven.

2 Teoretiske perspektiver

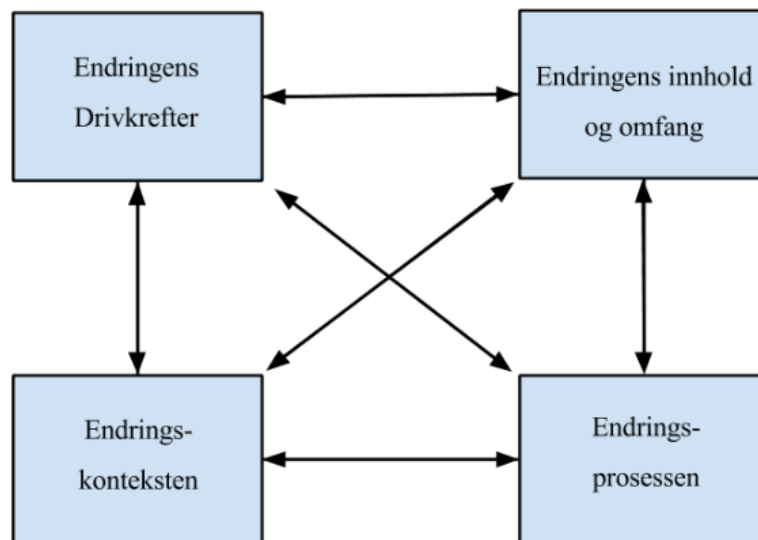
I dette kapitlet vil vi ta for oss ulike teoretiske perspektiver som kan belyse vår problemstilling. Vi vil starte med å se på noen sentrale teoretiske bidrag innenfor endringsledelse, og har organisert kapitlet med hjelp fra Dag Ingvar Jacobsen (2012). Med dette mener vi at vi har brukt hans modell for endring og har delt opp kapitlet i tre deler. I 2.2 vil vi beskrive endringenes drivkrefter, i 2.3 endringenes innhold og omfang og i 2.4 endringsprosessen. I 2.3 Innhold og omfang vil vi for øvrig også trekke inn ulike teorier om læring og kompetanse, da vi mener dette kan være viktige bidrag i vår studie.

2.1 Endring

Organisasjoner er sosiale systemer, det vil si at de består av mennesker som handler og samhandler, og et grunnleggende trekk ved sosiale systemer er at de er indeterminerte (Crozier & Friedberg 1977, i Jacobsen 2012:39). Dette innebærer at det ikke er mulig å si med sikkerhet hva som kommer til å skje, til og med i den nærmeste fremtid. Dermed er det også slik at planlagte endringer ikke alltid fører til de resultater som man ønsket å oppnå, eller at man ikke alltid klarer å gjennomføre prosessen slik man hadde planlagt.

Begrepet “endring” betyr så mangt. Å justere, modifisere, konvertere, bytte, og omgjøre er alle former for endring. Vi vil derimot basere oss på følgende definisjon i denne oppgaven: ”En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt” (Jacobsen, 2012:23). Mange tilnærminger, teorier og modeller har blitt utviklet for organisatorisk endring. I dette kapitlet vil vi belyse noen teorier om endring og endringsledelse.

Jacobsen (2012) viser oss en konseptuell modell for endring som ikke er ment å kunne testes eller undersøkes direkte empirisk. Modellen har til hensikt å understreke at endring ikke er ett enkelt og entydig fenomen. Selv om vi ofte snakker generelt om endring av organisasjoner, så viser modellen at endringer kan variere langs flere dimensjoner.



Figur 2. Jacobsens modell for endring. (Jacobsen, 2012:32).

“Noen endringer kan være strukturelle, andre kulturelle, noen kan skje fort, andre sakte, noen kan skje med stor grad av motstand, andre med stor grad av oppslutning” (Jacobsen 2012:32). Variasjonsmulighetene er uendelige. Modellen viser også at endring er et svært komplekst fenomen, noe som illustreres av pilene mellom de fire elementene. Pilene illustrerer at de ulike elementene vil påvirke hverandre. For eksempel kan det tenkes at trekk ved drivkreftene vil påvirke hvordan prosessen forløper, eller at konteksten bestemmer omfanget av endring. Til slutt kan vi si at modellen også illustrerer at for å forstå endring må man forstå både det stabile og det dynamiske. Slik fanger modellen opp både det som enkelte har kalt varians- og prosesstilnærming til endring (Jacobsen 2012:32). En varianstilnærming er å studere det stabile, og å sammenligne stabile tilstander på ulike tidspunkt. Prosesstilnærmingen fokuserer på det bevegelige, det som stadig er i “flyt” og utvikling. For å forstå endring må begge elementer trekkes inn, noe modellen gjør.

I det følgende vil vi se nærmere på drivkrefter og bakgrunnen til at det oppstår endring i organisasjoner.

2.2 Drivkrefter

Dag Ingvar Jacobsen (2012) skiller mellom fire ulike grunner til at det skjer endring i organisasjonen:

1. Planlagt endring - intensjoner som drivkraft
2. Endring som livssykluser - vekst som drivkraft
3. Endring som evolusjon - konkurranse om knappe ressurser som drivkraft
4. Endring som dialektisk prosess - interessekonflikt som drivkraft

Vi velger å fokusere på planlagt endring i denne oppgaven da dette best beskriver den prosessen vi har studert. Politihøgskolen er en høgskole, og har derfor krav om å opprettholde en viss standard for deres opplæring. Som tidligere fortalt forsøkte de i 2014 å være “føre var” og endre en veiledningsform som ble satt spørsmålsteget ved av NOKUT (2012), samtidig som de selv så at det i fremtiden kunne bli mangel på praksisveiledere. Derfor gjennomførte de en nokså planlagt endring der intensjonen om bedre veiledning var drivkraften i prosjektet. Vi kommer derfor ikke til å gå nærmere inn på punktene 2-4 over.

Andrew Van de Ven og Marshall Scott Poole (1995, i Jacobsen 2012) gjennomførte en grundig gjennomgang av over 200 artikler. I disse artiklene fant forfatterne igjen omtrent tjue grunnleggende forskjellige perspektiver på endring, noe som igjen ble redusert til fire hovedtyper som representerer “fundamentalt forskjellige sekvenser av hendelser og kausale mekanismer – vi vil kalle dem motorer – som forklarer hvordan og hvorfor endring finner sted” (ibid: 37).

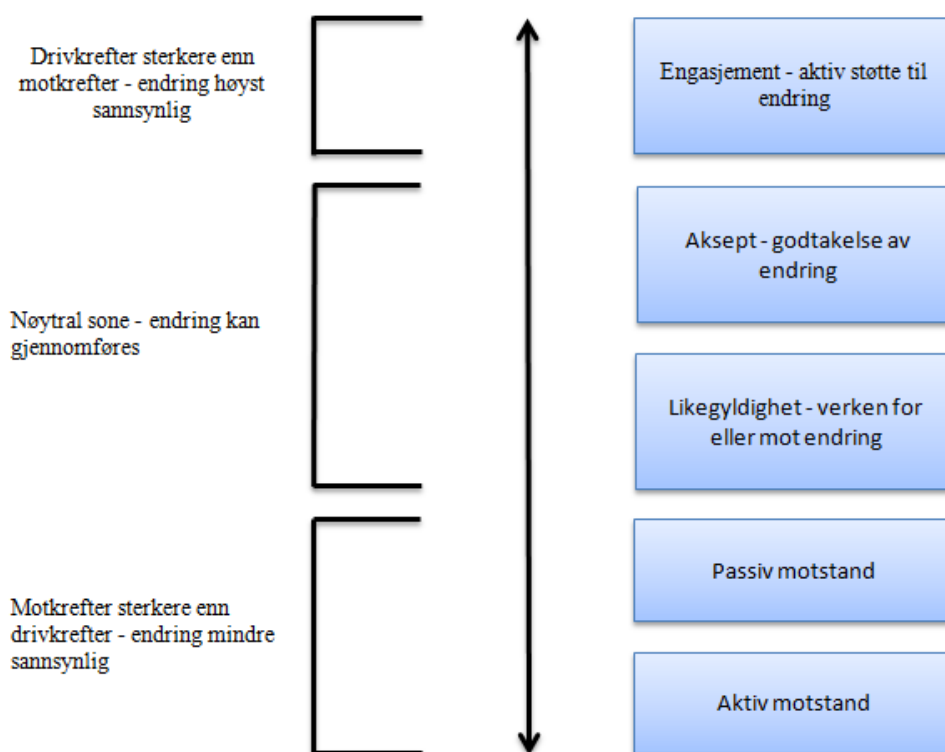
Ved planlagte endringer har noen personer eller grupper av personer analysert situasjonen og funnet ut at den ikke er god nok. Dermed har de funnet andre muligheter og utarbeidet løsninger for å møte problemene og iverksetter så tiltak for å løse problemet. Etter hvert som tiltakene iverksettes foretas en vurdering om effektene av tiltakene svarer til de effektene man hadde forventet. Denne intensjonale endringen er drevet frem av endringsagenter. Det er ønsker om å endre eller forbedre, møte en trussel eller bøte på en svak side som stort sett ligger til grunn for slike endringer. Endringsagentene må regne med både overraskelser og

motstand når den planlagte endringen skal gjennomføres. Vi kan forklare denne formen for endring gjennom fire faser:

1. “Diagnose – erkjennelse av behov for endring – opplevde problemer og/eller muligheter”. Typiske aktiviteter i denne fasen vil være ulike former for spørreskemaundersøkelser, intervjuer og fokusgrupper. Det kan også utarbeides en strategisk analyse bestående av styrker og svakheter, muligheter og trusler.
2. “Løsning – beskrivelse av en ønsket framtidig tilstand og en plan for å komme dit(tiltak)”. Målsettinger formuleres for å klargjøre hva man vil gjøre med de ulike problemene, hvordan man vil møte truslene og mulighetene, og hvordan man vil utnytte styrker og kompensere for svakheter i organisasjonen. Her utarbeides også forslag til mer konkrete løsninger, det vil si hva man konkret skal iverksette av endringstiltak. I denne fasen kan det godt utvikles flere alternative løsningsforslag. Før organisasjonen kan gå videre, må det altså også gjøres noen valg knyttet til hvilke løsninger som virker som de beste.
3. “Gjennomføring av planlagte tiltak – intervensjoner i organisasjonen”. Det utarbeides en plan for hvordan endringen skal gjennomføres. Det settes opp en tidsplan, en plan over hvilke aktiviteter som skal gjennomføres på ulike tidspunkt, og hvilke personer som skal ha et ansvar for og være sentrale i de ulike aktivitetene. Derest gjennomføres de ulike aktivitetene gjennom bruk av for eksempel arbeidsgrupper, spesialister som er inne å gi råd, eller i form av opplæring.
4. “Evaluerings av om tiltak virker som planlagt, og stabilisering av den nye tilstanden”. Her ser man om de løsninger man iverksatte, faktisk løste problemene, for eksempel om man har økt salget, om lojaliteten tar seg opp, eller konflikten dempes. Hvis endringen vurderes som vellykket, er det snakk om å stabilisere – eller institusjonalisere endringen (Oliver 1992, i Jacobsen 2012:39), det vil si å få de ansatte og ledelsen til å støtte opp om og forsterke endringene. Dette gjøres ofte ved at man tilpasser belønningssystemer, strukturer og prosedyrer til de endringene som er gjort.

En sentral utfordring for de som skal gjennomføre en planlagt endring er å få med seg de andre i organisasjonen. Hvis store grupper i organisasjonen opplever endringsforslaget som unyttig, slitsomt eller truende vil det være stor sannsynlighet for motstand. Jacobsen (2012) forklarer at for den enkelte vil ikke endringen være noe abstrakt, men et konkret krav om å forlate noe de har gjort over lengre tid og begynne å gjøre noe nytt og annerledes. Håndtering av motstand dreier seg både om å forutse hva slags motkrefter endringsinitiativet vil aktivere, og å avklare hvordan slike motkrefter kan møtes. “Å skape oppslutning er tett knyttet til hvordan endringsagentene klarer å fortolke og formidle drivkrefter og løsninger og skape en oppfatning av at endringen er viktig, riktig og god” (Jacobsen, 2012:148).

Jacobsen (2012) forklarer at motstand og oppslutning kan sees på som ytterpunkter på en skala:



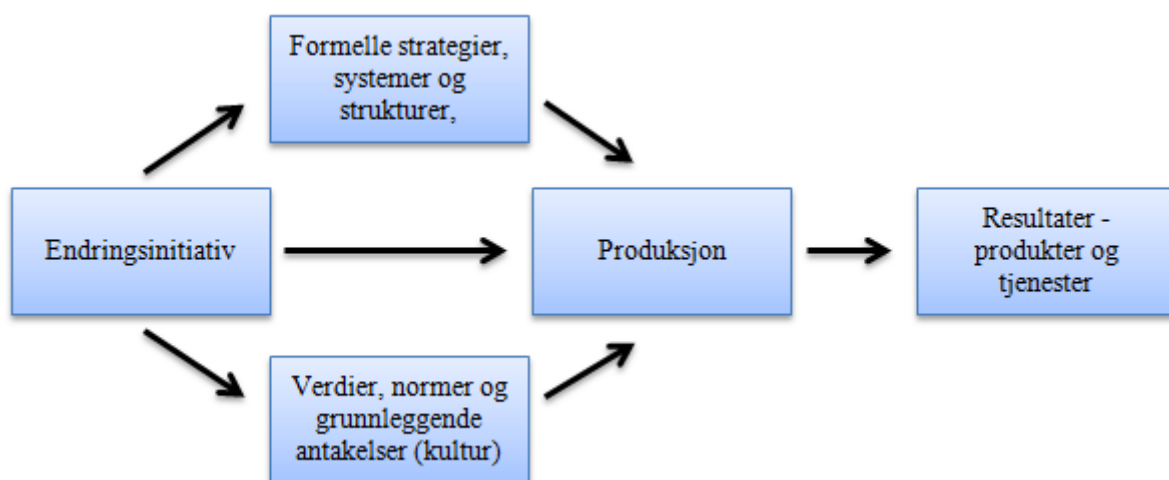
Figur 3. Motstand og oppslutning (Jacobsen, 2012:132).

Som vi ser av figur 3 vil det være større mulighet for å gjennomføre endringen hvis det er flere som utviser likegyldighet enn passiv motstand. Jacobsen forklarer at en grunnleggende trekk ved all endring er usikkerhet. Denne usikkerheten kan skape problemer for endringens

gjennomføring. Jacobsen forklarer: “Det er aldri mulig å klarlegge helt klart og objektivt behovet for endring, noe som innebærer at det kan være mange ulike oppfatninger av hva som er den faktiske situasjonen” (Jacobsen, 2012:141). Det er ikke alltid resultatet og evalueringene stemmer overens med intensjonene. Det kan finnes ulike grader av suksess i endring, som forklart i følgende utsagn:

“I løpet av det siste tiåret har jeg fulgt mer enn 100 selskaper i deres forsøk på å omdanne seg for å gjøre seg selv til sterkere konkurrenter.(...). Noen av disse endringene har vært svært suksessfulle. Noen har vært kolossale fiaskoer. De fleste faller et sted imellom, med en tydelig tendens til å klumpe seg i den nedre enden av skalaen” (Jacobsen 2012:143).

Hvis man kan forstå prosessen, så kan man også forstå hvorfor resultatene ikke nødvendigvis blir slik endringsagentene ønsket. De planlagte endringsprosessene inneholder ofte antakelser om hvordan forhold påvirker hverandre i en organisasjon. En vanlig tanke er da at bedre resultater oppnås gjennom bedre produksjon. Om arbeiderne da endrer sin atferd ved å produsere bedre tjenester eller ved at de arbeider mer effektivt så prisene kan senkes. Det kan tenkes at teknologien forbedres slik at ting kan gjøres raskere og bedre eller at organisasjonen bruker mindre ressurser på å produsere det samme. Men produksjonen kan ofte være vanskelig å endre. Derfor er det mange som forsøker å endre atferd indirekte ved å endre på organisasjonsmedlemmenes kontekst: kulturen, strukturen, systemene og strategiene. Denne tankegangen vises i følgende modell:



Figur 4. Oversikt over kausale sammenhenger i organisasjonsendringer (Jacobsen 2012:144)

Nå har vi sett på drivkrefter for endring. Vi har fokusert på planlagt endring og hvordan intensjonell endring er drevet frem av endringsagenter som ønsker å forbedre situasjoner og løse problemer. Disse endringsagentene må forberede seg på motstand og motkrefter som jobber for å beholde situasjonen som den er og ikke ønsker endring. Derfor gjelder det å få med seg de andre i organisasjonen og vise at endringen er viktig, riktig og god.

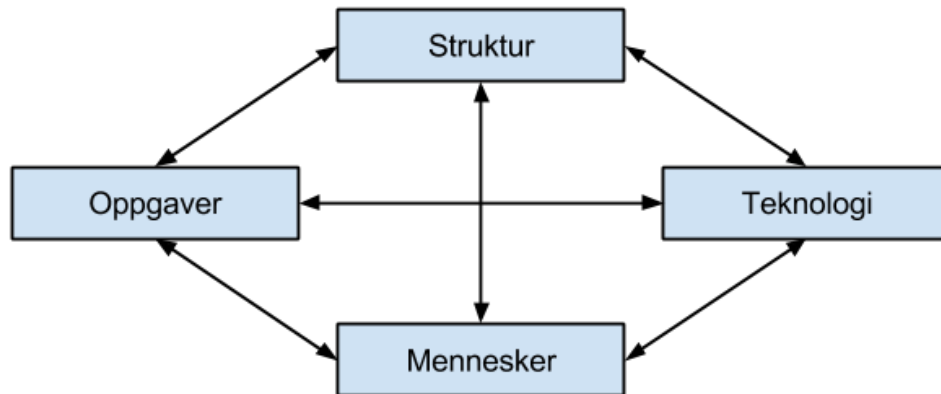
I vår neste del vil vi bevege oss inn på endringens innhold og omfang. Her vil vi se på hvordan enkeltmennesker endrer organisasjonen, men også hvordan endring av strategier, oppgaver, strukturer og kulturer påvirker menneskene.

2.3 Innhold og omfang

Organisasjoner gjennomgår utallige endringer av ulikt omfang. Noen endringer er av justerende art, en slags videreutvikling av det man allerede har gjort, mens andre endringer kan være store brudd eller omveltninger som vil ha dramatiske utfall for organisasjonen. Denne videreutviklingen foregår i tider der man perfektioniserer det man er god på, der man prøver seg frem, lærer av sine feil og finner nye måter å gjøre den samme oppgaven på, mens det er en stor stabilitet i organisasjonen og endringer er preget av utvikling og justering. Men disse periodene kan avbrytes av perioder med store omveltninger og brudd, et slags paradigme som representerer et brudd med fortiden. Disse to typer endringer som dette kalles “utvikling og brudd” av Jacobsen (2012), men vi velger å kalle det for revolusjonære og evolusjonære endringer.

I nyere organisasjonsteori har det nærmest blitt en standard å betrakte organisasjoner som systemer. Dette innebærer to perspektiver, at enhver organisasjon kan splittes opp i flere del-elementer, så at disse elementene henger sammen og danner et hele som er større enn enhetene hver for seg. Harold Leavitt (1965, i Jacobsen 2012) viste at alle organisasjoner består av fire grunnelementer: 1) oppgaver, 2) mennesker, 3) teknologi og 4) struktur. De tre første utgjør produksjonskjernen i enhver organisasjon. Alle organisasjoner har noen oppgaver de er satt til å løse. Menneskene i organisasjonen anvender så en teknologi eller redskaper for å løse oppgaven. Dette kan være alt fra maskiner, biler, overvåkningskameraer

til den kunnskapen hver medarbeider innehar. Det er en videre utbredt antakelse at disse elementene henger sammen (Jacobsen, 2012:66).



Figur 5. Leavitts diamantmodell for påvirkning i organisasjoner

Modellen forklarer hvordan forholdet mellom mennesker, oppgaver, struktur og teknologi henger sammen i en organisasjon. En endring i strukturen vil føre til en forandring i de andre delene. I praksis betyr det at endring i ett element nødvendigvis vil føre til endringer i de andre elementene. En annen antakelse knyttet til å betrakte organisasjoner som systemer er at alle organisasjoner er avhengige av sine omgivelser (Jacobsen, 2012). Nesten alle organisasjoner, om ikke alle, er avhengige av ressurser og støtte fra omgivelsene. Dermed oppstår det en avhengighet til de delene av omgivelsene som kontrollerer ressurser som organisasjonen trenger. Alle organisasjoner fungerer som en integrert del av et større samfunn, og må dermed også tilpasse seg de kulturelle normer og verdier som finnes i omgivelsene (Jacobsen, 2012:67). Organisasjoner som ikke tar hensyn til slike rådende oppfatninger kan fort miste sin legitimitet blant sentrale aktører i omgivelsene.

I neste avsnitt vil vi nå ta for oss Argyris og Schöns (1978) teori om enkelt- og dobbeltkretslæring. Her vil vi se på hvordan organisasjoner går frem for å endre og lære og hvor omfattende læring og endring kan være i organisasjoner.

2.3.1 Enkel- og dobbelkretslæring

Et naturlig sted å starte for å beskrive hvor omfattende endring og læring er i organisasjoner er med Argyris og Schöns (1978) klassiske teori om enkelkrets- og dobbelkretslæring. Teorien handler om hvordan organisasjoner kan bli lærende organisasjoner, og hvordan de kan skape reell endring. De forklarer at “organisatorisk læring skjer når individer i en organisasjon erfarer en problematisk situasjon og undersøker dette på vegne av organisasjonen” (Filstad, 2010:48). Det handler om å oppdage og rette opp feil. Feil blir, i denne sammenheng, kunnskap eller viten som hemmer læring. Dersom denne korreksjonen sørger for at organisasjonen kan fortsette med sin grunnleggende filosofi, sine normer og regler og fortsatt nå målene sine, så kalles denne prosessen for enkeltkretslæring. De viser til et eksempel der enkeltkretslæring sammenlignes med en termostat. Hvis det blir for varmt eller for kaldt korrigerer termostaten seg etter temperaturen og skruer opp eller ned varmen. Dette kan termostaten gjøre fordi den mottar informasjon (temperaturen i rommet), og gjør små justeringer for å “nå målet”. Dobbeltkretslæring derimot, oppstår når feilen man har oppdaget gjør at man må gjøre om på organisasjonens underliggende normer, deres filosofi og mål. Dersom termostaten kunne spurt seg selv “Hvor ligger feilen? Kanskje temperaturen er riktig i forhold til innstillingene, men at innstillingene er feil?”, da ville den satt spørsmålstegn ved sitt eget program og endret på de grunnleggende antakelsene, dens “filosofi” og rutiner som den fulgte fra før. Dobbeltkretslæring handler altså om at man gjør større endringer fordi man stiller andre, mer fundamentale spørsmål. Et problem for flere organisasjoner er at de er veldig flinke i enkeltkretslæring og ser da ikke behovet for dobbelkretslæringen. Argyris og Schön (1978) understreker at de fleste organisasjoner praktiserer enkeltkretslæring, der fokuset er kun på måloppnåelse, uten å vurdere de styrende verdiene for å nå disse målene.

I Argyris og Schöns (1978) teori om lærende organisasjoner forsøker de ikke å definere en lærende organisasjon, men de fokuserer heller på hva en lærende organisasjon faktisk er (Argyris og Schön, 1978), og hva som er sentrale kjennetegn ved denne typen organisasjoner. Som vi vet, verken husker, tenker eller lærer en organisasjon bokstavelig talt. Derfor må en lærende organisasjon, ifølge Argyris og Schön (1978), forstås ut fra testing og restrukturering av organisatoriske handlingsteorier. De mener at en lærende organisasjon aldri vil oppnå det de kaller for “deuterolæring”, som vil si at den aldri vil lære å lære. Målet for organisasjonen

blir derfor dobbelkretslæring som forklart tidligere, der grunnleggende verdier og antagelser vurderes og endres. Resultatet er at organisasjoner i stor grad foretar justeringer først når problemet allerede har oppstått og man er nødt til å foreta seg noe. Enkeltkretslæring skaper derfor ikke lærende organisasjoner, fordi den ikke fører til ny kunnskap, men heller småjusteringer og brannslukking innenfor eksisterende kunnskap (Filstad, 2010). Dobbelkretslæring derimot fører som sagt til læring, og en organisasjon som er god i dobbelkretslæring er da god til å lære.

Som vi så tidligere i dette avsnittet verken husker, tenker eller lærer en organisasjon bokstavelig talt. Det er medarbeiderne i organisasjonen som lærer. Det er de som endrer sin atferd og husker hvordan de skal gjøre det neste gang. Hvordan medarbeidere lærer er en sentral brikke i organisasjonsteori. Og som vi skal se i vår neste del, forklarer Lave og Wenger (1991, i Filstad 2010) hvordan læring skjer som deltakere i sosiale praksisfellesskap.

2.3.2 Praksisfellesskap som arena for læring og endring

Studier av praksisfellesskap har i de senere årene gitt viktige bidrag til vår forståelse av læring og endring. En sentral innsikt fra denne litteraturen er at læring er ikke individuelle, mentale prosesser der man tilegner seg allerede kjent kunnskap eller løser allerede kjente problemer, men det er en kontinuerlig prosess, hvor det å lære betyr å møte nye ukjente problemer og utfordringer og takle og løse disse problemene og utfordringene (Gherardi 2006, i Filstad 2010). Wenger (2002, i Filstad 2010:83) definerer læring som “en interaksjon mellom sosialt definert kompetanse og personlig opplevelse”, altså at læring skjer fordi fellesskapets kompetanse hviler på medlemmenes kompetanse. Det er gjennom deltakelse i disse prosessene det skjer endring. For å få til endring og dermed læring, forutsettes refleksjon over hva vi faktisk gjør som deltaker i sosial praksis på arbeid.

Wenger (2002, i Filstad 2010:83-84) definerer et praksisfellesskap som “en gruppe mennesker som deler en bekymring, et sett av problemer eller entusiasme for et tema, og som utvikler kunnskap og ekspertise på dette området gjennom vedvarende samhandling”. Hver medarbeider i en organisasjon vil sannsynligvis være medlem i flere slike fellesskap. Det er viktig at medlemmene i et fellesskap forstår og skaper mening om fellesskapets kompetanse,

og det er igjennom en sosial teori om læring at læring blir plassert i relasjon til mening og praksisfellesskapets betydning (Wenger 2007, i Filstad 2010). Det er den enkeltes sosiale identitets forhold til fellesskapet som er grunnlaget for stadig utvikling og læring. Vår identitet og den vi ønsker å være vil være styrende for om vi identifiserer oss med praksisfellesskapet. Man er ofte med i et praksisfellesskap fordi man identifiserer seg med medlemmene og verdiene. Deltakelsen i fellesskapet er situert i aktiviteter og innebærer tilegnelse av sosial identitet og ikke bare tilegnelse av kunnskap (Gherardi 2006, i Filstad 2010). Et praksisfellesskap er ikke bare en gruppe med positive interesser, men er en gruppe som kan jobbe med alle forhold rundt handling. Som hverdagsproblemer, normer, verdier, interesser og faglig utvikling.

Læring er forankret i situasjonen og derfor situert.

“Situert læring betyr at læring er en del av individets hverdag. I organisasjoner vil dermed situert læring være en del av hverdagen gjennom utøvelse av praktisk arbeid sammen med kolleger. Fokuset er på hvilke typer av sosialt engasjement som medarbeiderne er involvert i, som egner seg best for at læring skal finne sted. Læring foregår gjennom deltakelse, og individets evne til å lære står alltid i forhold til en spesifikk sosial kontekst” (Dreier 1999, i Filstad 2010:80-81).

Det handler også om å være på innsiden og få tilgang til sosial praksis. Lave og Wenger (1991) understreker hvordan læring ikke kan sees uavhengig av praksis, og hvordan det alltid vil være sosialt, kulturelt og historisk situert. Fokuset her er på den sosiale konteksten, på situasjonen og på kolleger som lærende gjennom deltakelse i sosiale praksisfellesskap. Da må læring forstås gjennom deltakelse i praktiske situasjoner på arbeid, for det handler nemlig om å bli deltaker i forskjellige praksisfellesskap og dermed ha mulighet til å bli en kompetent praktiserende (Brown og Duguid, 1991, i Filstad 2010:77).

Praksis, deltakelse, tilhørighet og erfaring blir da sentrale begreper innenfor denne tilnærmingen.

“Legitim perifer deltakelse fokuserer på læringsprosessene fra en lærling kommer inn som deltaker i et sosialt fellesskap og til vedkommende ses på som etablert i dette fellesskapet. (...) Lærlingen må delta i sosiale praksisfellesskap og gjennom mesterlære tilegne seg kunnskap og ferdigheter for full deltakelse. Det er denne læringsprosessen som Lave og Wenger kaller legitim perifer deltakelse” (Filstad, 2010:81-82).

Men en burde være forsiktig med å bare se praksisfellesskap som en flott læringsarena. Det har også sine dårlige sider, og kan holde tilbake kunnskap, sette grenser for innovasjon og holde andre “gisler” på grunn av deres ekspertise. Ifølge Wenger (2002) kan praksisfellesskap også reflektere smalsynthet, urettferdige fordømmende samfunn. Derfor er det viktig å ikke romantisere praksisfellesskap eller å forvente at et slikt fellesskap vil kunne løse alle problemer uten å selv skape noen.

Det kan for eksempel skje at ikke medlemmene av fellesskapet klarer å skape gode nok relasjoner basert på tillit. I slike tilfeller vil det, ifølge Wenger (2002:140), være slik at “et ikke-fungerende praksisfellesskap vil være verre enn at det ikke er et praksisfellesskap i det hele tatt”. Den normale intimiteten praksisfellesskap kan skape kan fort bli en vanskelig barriere for “nye” medlemmer å krysse. Det kan også bli en skyggelapp for nye ideer, eller skape en gruppementaltet, der man ikke kritiserer hverandre. De kvalitetene som gjør et praksisfellesskap til et ideelt sted for læring, et delt perspektiv på et område, tillit, en felles identitet, lange gode relasjoner og en etablert praksis, er de samme kvalitetene som kan holde fellesskapet gissel til sin egen historie og oppnåelser. Fellesskapet kan bli en ideell struktur for å unngå læring. Når kvalitetene en søker i et fellesskap blir dyttet ut av balanse, så blir det heller nedrivende uro som kan sørge for at fellesskapet stagnerer eller dør. Å kunne se et fellesskaps uroligheter er en viktig linse for å utvikle praksisfellesskap og hjelpe å sikre deres kontinuerlige verdi.

Hvis vi forstår læring gjennom deltakelse i praktiske situasjoner på arbeid og at det handler om å bli deltaker i forskjellige praksisfellesskap, ser vi at det er viktig for medarbeidere å ta del i disse situasjonene og fellesskapene. Slik vil man ha mulighet til å bli kompetent praktiserende.

I vår neste del skal vi se at det er viktig å få muligheten til å bruke sin kompetanse og sitt potensial i arbeidet. Linda Lai (2013) forklarer at vi alle har et behov for å bruke vår jobbrelevante kompetanse og forteller at vår opplevde grad av kompetansemobilisering vil ha stor betydning for vår motivasjon og vårt arbeid.

2.3.3 Mobilisering av kompetanse for endring

Linda Lai (2013) forklarer i hennes teori om kompetansemobilisering at det er viktig for medarbeidere å få brukt sin kompetanse og sitt potensial for å forbli motiverte og føle tilhørighet til organisasjonen. Dette betyr, at “det potensialet medarbeiderne besitter må mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for å bidra til ytelse, måloppnåelse og verdiskapning” (Lai, 2013:153). Det handler om å få bruke sin jobbrelevante kompetanse på en god måte. Å kunne bruke sin egen kompetanse dekker ”grunnleggende psykologiske behov knyttet til mestring, mening og tilhørighet” ifølge Lai og Skiba (Lai, 2013:154).

Lai (2013) nevner flere negative konsekvenser som følge av lav kompetansemobilisering. Blant annet svekket tillit til egen kompetanse, lavere psykologisk jobbtilfredshet, lavere følelse av verdi på jobben, og lavere affektiv organisasjonstilknytning, det vil si mindre stolthet og glede over å jobbe i en gitt organisasjon (Lai, 2013:155). Lav grad av kompetansemobilisering har ikke bare en negativ effekt på medarbeidere, men også på organisasjonen som helhet. Det øker risikoen for utvikling av høy turnover-intensjon, det øker risikoen for stress, depresjon og angst. De som dermed opplever at de ikke får muligheten til å bruke sin egen kompetanse, taper motivasjon og mening for arbeidet og kan ha en negativ innflytelse på sine kollegaer og på miljøet i organisasjonen. “Frustrasjon, negativt fokus og leting etter bedre muligheter andre steder får lett en smitteeffekt” (Barsade 2002, i Lai 2013:155).

I politiet har man tidligere, som vi har vært inne på, hatt en til en veiledning. Dette har gitt praksisveilederne en del fri ved siden av det å være veileder. De har hatt mulighet til å ta ekstra kurs, kjøre vanlig patrulje, bli med på skarpe oppdrag og egentlig være vanlig politibetjenter de dagene de ikke hadde student. Med en til to veiledning er veilederrollen mye klarere. Det er lite, om ikke null, tid utenom veiledningen. Og hvis en student er borte, er den andre igjen på stasjonen. Dette gjør at veilederen ikke får dratt på kurs. Han/hun får ikke lært og utviklet seg, ei heller vært med andre politibetjenter.

Hvis en medarbeider ønsker seg ut av organisasjonen viser studier at den personen også får “svekket affektiv organisasjonstilknytning og mindre motivasjon til å hjelpe sine kolleger og bidra til at gruppen når sine mål og forbedrer seg, det vil si viser mindre hjelpeatferd og

mindre ekstrarolleatferd” (MacKenzie, Podsakoff og Ahearne; 1998, i Lai 2013:155). I endringsprosesser vil ofte roller og oppgaver bli byttet om eller erstattet. Men som Lai (2013) forklarer er det viktig å opprettholde samsvaret mellom medarbeidernes kompetanse og deres oppgaver. Ved høy kompetansemobilisering øker nemlig sjansen for verdiskapning og måloppnåelse. Det gir medarbeidere økt indre motivasjon, som videre øker deres innsats og ytelse, samt forsterker læring. Det kan til og med bedre medarbeideres psykiske helse som gir lavere personalkostnader, bedre psyko-sosialt arbeidsmiljø og økt nærvær (Lai, 2013). Det øker kollegial hjelpeatferd, ekstrarolle-atferd og fleksibilitet, gir høyere lojalitet til virksomheten, bedre omdømme og rekrutteringsgrunnlag. Å beholde medarbeidere betyr også å beholde verdifull kompetanse. Å legge til rette for medarbeidere som kan jobbe ikke bare for sine egne mål, men også for organisasjonens mål er ikke bare verdifull, men også viktig for innovasjon og særlig utvikling.

I vår neste del vil vi bevege oss inn mot profesjoner og hvordan disse profesjonene beholder sin status, beholder sine arbeidsoppgaver og hvordan de møter endring.

2.3.4 Hvordan profesjoner møter endring

Profesjonen kommer ikke før kunnskapsdelingen (Czarniawska 2004, i Styhre 2011). For å spore en profesjon, må en starte med dens kunnskapsdelende praksiser. Det å beskrive et yrke som “profesjon” vil knytte en forventning om “profesjonalitet” til utøveren. “All professionals are experts, but not all experts are professionals” (Styhre, 2011:19). Det er ikke slik at en person som er ekspert på et område eller i et yrke, nødvendigvis innehar et profesjonsyrke. Hvilke yrker som er profesjoner er i stor grad definert av samfunnet yrket befinner seg i. Med begrepet profesjon forstår vi en type yrkesmessig organisering av arbeid. En bestemt personkrets gis retten til å utføre visse arbeidsoppgaver, og til å gjøre det mer eller mindre autonomt (Molander og Terum, 2008).

Det er en tillit og garanti til at yrkesgruppen, i kraft av sin kompetanse, utfører disse oppgavene i henhold til standarder for god yrkesutøvelse. Når en yrkesgruppe beskriver seg selv som “profesjon”, uttrykker den et selvbilde og prøver å overbevise andre om sin betydning og berettigelse. Molander og Terum (2008) viser til at yrker befinner seg på et

kontinuum med flere eller færre, mer eller mindre sterke profesjonskarakteristika. Måten yrkesgrupper trekker opp profesjonskriteriene på, kan samtidig bidra til å delegitimere andre gruppers krav om profesjonsstatus. På samme måte som at noen yrker kan få status som profesjon, kan det foregå en deprofesjonalisering av andre profesjoner. Noe som betyr at yrket mister sin status som profesjon. Molander og Terum forklarer at profesjonene er satt til å løse praktiske problemer ved hjelp av spesialisert teoretisk kunnskap. I tillegg til å forvalte kunnskap, forvalter profesjonene store samfunnsressurser. Profesjoner må hele tiden fornye eller oppdatere sin kompetanse for å beholde denne plassen i samfunnet (Ibid).

Molander og Terum (2008) viser til to aspekter ved profesjonsbegrepets, henholdsvis det organisatoriske aspektet og det performative aspektet. Innenfor det organisatoriske aspektet viser Molander og Terum til fem faktorer som gjør at en profesjon opprettholder kontroll over arbeidsoppgavene sine. Denne kontrollen er dels en ekstern kontroll over adgangen til arbeidsoppgavene og dels en intern kontroll over utførelsen av dem. Punktene innenfor det organisatoriske aspektet til Molander og Terum (2008) er delt opp i monopol, autonomi, politisk konstituerte yrker, institusjonelt imperativ og profesjonell sammenslutning. De to første viser til henholdsvis ekstern og intern kontroll. Den neste, politisk konstituerte yrker, viser til en profesjons jurisdiksjon. Dette er noe en yrkesgruppe gjør krav på og prøver å legitimere seg berettiget. Jurisdiksjonen institusjonaliseres ved at staten gir yrkesgruppen mer eller mindre eksklusiv rett til å ivareta bestemte arbeidsoppgaver. Institusjonelt imperativ viser til hvordan institusjonaliseringen av en yrkesgruppe som profesjon kan sees på som en samfunnskontrakt. Profesjonen forplikter seg her å tjene visse allmenne interesser. En profesjon som i større grad fører sine egne særinteresser vil miste tillit og legitimitet. Den siste, profesjonell sammenslutning, viser til hvordan profesjonen skal forstås som en kollektiv aktør snarere enn en gruppe individer som utfører samme type oppgaver. Profesjonen skal være en organisert gruppe som har utviklet en kollektiv selvforståelse som profesjon og må offentlig legitimere sitt krav om profesjonsstatus (Molander og Terum, 2008:18-19).

Innenfor det performative aspektet forklarer Molander og Terum (2008) at profesjoners praksis kan defineres på åtte måter. Det performative viser til en spesiell kvalitet ved personens måte å handle eller utføre en oppgave på. Dette er den spesialiserte teoretiske kunnskapen satt ut i praksis. Vi vil ikke her gå nærmere inn på punktene, men heller understreke at listen over trekk ved profesjonelle tjenester vil være tentativ. Dette viser til

hvordan profesjonene endrer seg i takt med hva samfunnet forventer av dem. Som vi har sett er profesjoner avhengige av å opprettholde intern og ekstern kontroll.

I denne delen av kapitlet har vi sett på hvordan vi kan få til dobbeltekretslæring og reell endring. Vi har sett hvordan praksisfellesskap kan være plattformer for læring og endring. Deretter så vi at det er viktig for medarbeidere å få brukt sitt potensial og sin kompetanse i arbeidet, og at mangel på mobilisering av kompetanse kan føre til motstand og konflikter. Til slutt har vi blitt forklart hvordan profesjoner jobber for å opprettholde deres legitimitet og hvordan de må oppdatere og fornye deres kunnskap for å opprettholde deres status som profesjon. Det handler om å endre seg i takt med samfunnets forventninger, samt at en må beholde kontrollen over kunnskapsdeling og kompetanseutvikling.

Nå skal vi bevege oss videre inn mot endringsprosessen og se hvordan ledelse av prosessen kan føre til suksess, feiling, oppslutning og/eller motstand.

2.4 Endringsprosessen

Det er mange teorier om hvordan endringsprosesser bør gjennomføres. Vi har trukket frem et utvalg av disse teoriene. Det er vanskelig å gi en universell oppskrift for alle organisasjonsendringer for forskjellige organisasjoner og organisasjonstyper vil kreve forskjellige endringsprosesser. Vi vil i de følgende avsnittene se hvordan vårt utvalg av teorier beskriver endringsprosesser.

2.4.1 Faser i endringsprosesser

Kurt Lewin (Jacobsen, 2012) mente at alle individer og sosiale systemer har en tendens til å ønske stabilitet og forutsigbarhet i det man driver med. Men systemer endrer seg og de går fra en tilstand til en annen. Slik påpekte Lewin at endring var mulig å påvirke og skape. Ut ifra dette utviklet han teorien om “sosiale kraftfelt” (Jacobsen, 2012:183).

Endringsledelse dreier seg altså om de handlinger endringsagenter utfører for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring.

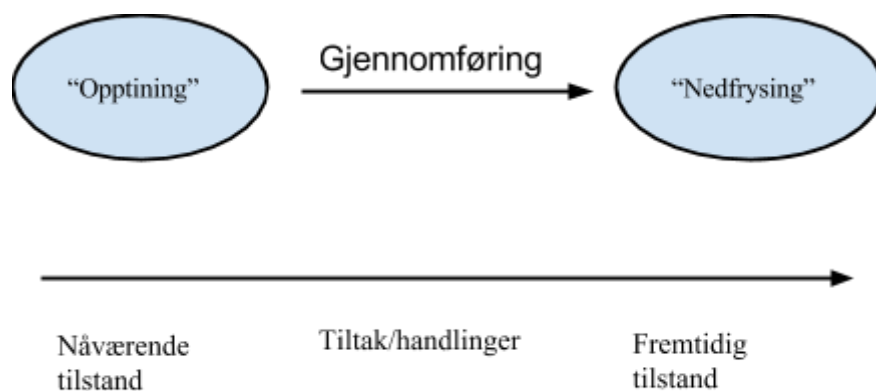
Uansett hvilken sosial sammenheng man befinner seg i, så vil man stå ovenfor drivkrefter og motkrefter. Drivkreftene er de forhold som hjelper til og påskynder endring. Mens motkrefter er forhold som ønsker å opprettholde stabiliteten, beholde det som det er. Figur 6 forklarer dette forholdet på en fin måte:



Figur 6. Drivkrefters påvirkning i organisasjonen (Jacobsen, 2012:184).

Organisasjonen står i mellom motkrefter på den ene siden og endringskreftene på den andre siden. For at endringen skal bli vellykket er man avhengig av at endringsagentene klarer å gjøre drivkreftene (endringskreftene) sterkere enn motkreftene. Kort sagt, så kan man enten dempe motkreftene, eller forsterke drivkreftene.

Lewins første steg "opptining" handler om å oppmuntre folk til å tenke på dagens situasjon, og hjelpe dem med å forstå nødvendigheten for endring. Det neste steget "gjennomføring" innebærer å studere det allerede eksisterende systemet og skape et nytt system. Det tredje steget, «nedfrysing» inntreffer når ny adferd er adoptert til det nivå at systemet stabiliserer seg etter endringen. Dette innebærer ofte endringer i kulturelle normer og orden, for å kunne støtte individuell atferdsendring.



Figur 7. Opptining og nedfrysning i endringsprosesser (Jacobsen 2012:184).

Opptining handler om å løse opp den nåværende tilstanden. Fra en tilstand der man må sette ting i gang, “varme opp” organisasjonen for bevegelsen som følger. Bevegelsen eller gjennomføringen er selve endringen. Det tredje steget er når organisasjonen finner tilbake til en relativt stabil tilstand etter endringen.

De fleste teorier om endringsledelse legger ofte mer vekt på opptinningsfasen enn på selve gjennomføring. Ifølge Lewin (Jacobsen, 2012) forklarer at lederutfordringene kan samles rundt to forhold:

1. Hvordan skape et klima for endring, det vil si der sentrale aktører i og utenfor organisasjonen opplever det som viktig, riktig og godt å endre seg (“opptining”)?
2. Hvordan bør ledere handle for å gjennomføre overgangen fra nåværende til fremtidig, ønsket tilstand (“gjennomføring”)?

Som vi ser betyr dette at ledelse blir svært viktig før endringsprosessen starter, ved å forberede og preparere grunnen for at endringen kan finne sted, samt i selve prosessen der eksisterende forhold blir erstattet med nye (Jacobsen, 2012:184-185).

I de neste avsnittene vil vi vise til noe av kritikken rettet mot Lewins teori. Den første kritikken går ut på at organisasjonsendring er en kontinuerlig og åpen prosess og at Lewins planlagte tilnærming blir for simplistisk og mekanisk (Burnes, 2004). Jacobsen (2012) forklarer at planlagt endring aldri kan bli perfekt og at det alltid vil alltid være ting som ikke går veien. Selv om Lewins teori viste seg å være brukbar til å forstå planlagt endring i stabile

tider, så vil det med en konstant, dynamisk endring som vi har i dagens forretningsverden ikke lenger være logisk å implementere en planlagt prosess for å fryse endret adferd. Burnes (2004) forklarer at Lewins 3-steg modell og slike planlagte modeller virker bedre i stabile miljøer. En annen kritikk retter seg mot hvordan Lewins arbeid bare er relevant i inkrementelle og isolerte endringsprosjekter og at han ikke klarer å inkorporere radikal, transformativ endring (Burnes, 2004).

Lewin blir videre kritisert for å ignorere rollen av makt og politikk i organisasjoner og den konfliktfylte naturen i mye av organisasjonene (Burnes, 2004). Han blir sett på som en talsmann for en top-down, ledelsesdrevet tilnærming til endring og på samme tid ignorere situasjoner som krever bottom-up endring. Fasene i Lewins 3-steps modell er basert på en ide om at organisasjoner kan ses på som systemer, som kan gå inn og ut av stabile og labile tilstander. Og tidligere ble den kritisert for å være for enkel. Men mye har endret seg siden teorien ble presentert i 1947. På grunn av oljesjokkene på 70-tallet, nedgang i vestens økonomi og økning i japanske bedrifter skjønte mange at det var viktig å kunne endres raskt og ofte brutalt for å overleve (Burnes, 2004). Og derfor, på grunn av sin gruppebaserte, konseptuelle og relativt trege natur, ble Lewins tilnærming kritisert og det ble satt spørsmålsteget ved teoriens hensikt og effekt (Burnes, 2004).

Vi har nå sett på noe av den kritikken rettet mot Lewin og hans arbeid. Men til Lewins forsvar, så er hans planlagte tilnærming egentlig basert på fire gjensidige forsterkende konsepter, nemlig *Field Theory*, *Group Dynamics*, *Action Research* og den vi har vært innom, *3-Step modellen*. Disse skal kombineres for å få til effektiv endring. Mye av kritikken og mange av hans kritikere behandler derimot disse som separate og uavhengige, og mange gjør som oss og fokuserer kun på 3-steg-modellen. Og ser man på 3-steg modellen alene, så kan til og med hans tilhengere si at den blir litt forenklet (Burnes, 2004). Men når man plasserer de fire elementene sammen, så blir det en mer robust tilnærming til endring (Burnes, 2004).

Derfor kan vi si at til tross for kritikken vi har tatt for oss, så er Lewins teori og modell fortsatt sentral og relevant innen endringsledelse. Kurt Lewins modell er en oversikt over hvordan en endring kan gjennomføres. Vi vil i de neste avsnittene gå enda nærmere endringen og vil ved hjelp av John P. Kotter (2012) vise til åtte trinn for hvordan man kan lykkes med endring.

2.4.2 Strategier for endringsprosesser

John P. Kotter fra Harvard Business School har i sine mange artikler og bøker gitt betydelige innspill til hvordan man kan endre sin organisasjon eller bedrift. Kotter (2012) understreket behovet for ledelse for at endring kunne skje. Han mente at for å få til en suksessfull endringsprosess, så var 70-90 % ledelse og bare 10-30% administrering. Sammen med Dan Cohen (Kotter og Cohen 2002, i Nordhaug 2007) forklarer han at endring først kan skje hvis man lykkes med å få folk til å føle seg annerledes. Og de anbefaler å endre medarbeidernes atferd ved å påvirke dem intellektuelt og gjennom følelsene. De foreslår en "se - føle - endre" prosess som et bedre alternativ enn til den vanlige prosessen med analyse. Det handler om å fremprovosere følelser som reduserer motstand mot endring, og trekke frem følelser som motiverer til handling. Kotter og Cohen (2002, i Nordhaug 2007) forklarer at analyse endrer også tankene våre, men motiverer oss i mindre grad enn følelser. Analysene kan ofte kartlegge og skape den nødvendige grunnmuren for en "se – føle - endre" prosess.

Kotter (2012) legger så frem en endringsmodell som består av 8-trinn. Kotters 8-trinns modell har en rekkefølge, men hver endring og hver situasjon er forskjellig, så man vil kunne oppleve at trinnene kan komme i forskjellig rekkefølge og til tider overlappe hverandre.

Kotters 8-trinns modell	
1. Etabler en følelse av at endringen er nødvendig og at den haster	Det er ikke bare endringsagentene som må ønske endringen, men hele organisasjonen. Hvis man skaper en følelse av at det haster vil dette kunne sette ting i bevegelse og bygge opp under motivasjonen. Man må være åpen for dialog, og hvis mange snakker om det, kan endringsbehovet øke og forsterke seg selv.
2. Skap et sterkt kjerneteam for endring	Man må lede endringen, ikke bare administrere den. Det vil være lurt å finne endringsledere over hele bedriften, om de er ledere på grunn av stilling, status, kompetanse eller organisatorisk betydning, så vil disse personene være lure å ha i et team for endring. Dette teamet må opprettholde presset og viktigheten av at dette må skje fort.
3. Skap en visjon for endringen	Samle ideer og tanker, løsninger og forslag til en visjon folk kan forstå og huske. En klar visjon vil hjelpe folk å forstå. Det å kunne se for seg hva som ønskes, kan hjelpe medarbeiderne med motivasjon og kan virke mer fornuftig.
4. Kommuniser visjonen	Visjonen vil få konkurranse fra andre hendelser, store og små i hverdagen. Derfor er det viktig å kommunisere den ofte og kraftfullt, og ta det med i alt man gjør. Gjør selv det du mener andre skal gjøre. Bruk visjonen, snakk om den, handle ut ifra den og slik vil også andre huske og bruke visjonen.
5. Fjern hindringer - skap handlekraft	Finnes det fortsatt motstand? Er hindringene i form av strukturer, systemer eller kanskje ansatte? Få på plass strukturen for endringen. Vær på konstant jakt etter eventuelle hindringer. Å finne og fjerne hindringer kan påvirke motivasjonen til de ansatte man trenger for å gjennomføre visjonen og det kan bidra til at endringen beveger seg fremover.
6. Skap hurtige og synlige gevinster	Suksess motiverer, derfor må man tidlig smake seier. Vis til resultater, store som små, tidlig i prosessen så kritikere ikke kan stikke kjepper i hjulene, og feire suksessen! Ha flere kortsiktige mål, ikke bare et stort langsiktig et. Dette vil bidra til å motivere de ansatte ytterligere.
7. Fokuser på suksesshistoriene	Ikke selg skinnet før bjørnen er skutt. Det er viktig å feire små seiere, men dype endringer tar lang tid, derfor må man ikke slippe taket. Hold utkikk etter forbedringer. Hver suksess gir en mulighet til å bygge videre på det som gikk bra og å identifisere hva du videre kan forbedre.
8. Skap kultur av endringene	For at en endring skal bestå, så må det bli en del av kulturen. ”Slik gjør vi det her hos oss”. Verdiene bak visjonen må vises i det daglige arbeidet. Oppretthold støtten så alle får se den.

Tabell 1. Kotters 8 trinn for endring (Kotter, 2012)

Disse åtte trinnene handler om hvordan man forbereder sin organisasjon til en endring og hvordan man gjennomfører endringen. Ved å sammenligne denne modellen med Lewins (Jacobsen, 2012) 3- steg, så kan vi tenke oss at steg 1-4 handler om opptining, steg 5 og 6 om gjennomføring og steg 7 og 8 handler om nedfrysing.

Kurt Lewin	John Kotter
<i>Unfreeze</i>	1. Establish a Sense of Urgency 2. Create the Guiding Coalition 3. Develop a Vision and Strategy 4. Communicate the Change Vision
<i>Change</i>	5. Empower Broad-Based Action 6. Generate Short Term Wins 7. Consolidate Gains & Make More Change
<i>Refreeze</i>	8. Anchor New Approaches in the Culture

Tabell 2. Forskjeller mellom Lewins og Kotters forståelse av endringsprosesser (Tanner, uten dato)

Det er mye likt i disse to modellene, med tanke på både å skulle trekke frem positive følelser (drivkraft) og dempe negative følelser (motkrefter). Kotter og Cohen (2002, i Nordhaug 2007) viser til fire atferdsmønstre som normalt vil kunne hemme endring:

1. Selvtilfredshet, som er rotfestet i stolthet eller arroganse
2. Selvforsvarende og tilbakeholdende atferd som skyldes angst
3. Sinne
4. Nølende og ubesluttsom atferd med rot i en pessimistisk innstilling.

Vi kan se i modellen over at hovedfokuset ligger på det å ”varme opp” eller forberede organisasjonen på endring. Og når vi ser slike modeller med ”oppskriften” til hvordan å gjennomføre en suksessfull endring, og forstår at det krever mye arbeid i forberedelsene av

endringen, så er det en mulighet at det kanskje ikke er endringen i seg selv som er problemet, men heller måten man arbeider med endring på.

Noe av kritikken mot Kotters modell går på at: 1. Kotters 8-steg forklarer hvordan man skal oppnå endring, men lite om hvordan endringene skal gjøres. 2. Hvis man følger disse åtte stegene, så kan ledere fort tillegge seg en slags “check-off” mentalitet, som gjør at de overser kompleksiteten i endringen og heller overforenkler endringsprosessen. Kotters 8-steg fokuserer også på de organisatoriske aktivitetene for å få til endring, men det mangler en detaljert beskrivelse på hvordan et individ kan arbeide seg gjennom endringsprosessen psykologisk. Kritikerne mener Kotter ikke går nok inn på psykologiske faktorer som individets atferd, identitet, roller og holdninger.

Hvis man følger disse åtte stegene, er det fort gjort å tillegge seg en slags “check-off” mentalitet som i verste fall gjør at man overser kompleksiteten i endringen og overforenkler endringsprosessen. Rekkefølgen er ikke nødvendigvis slik det ender opp i alle situasjoner. De kan overlappe og det kan skje til forskjellig tid (Tanner, uten dato).

Kotter har, i likhet med Lewin, blitt kritisert for å ha en ”top-down” tankegang. Man legger merke til at det er ledelsen som har den viktige rollen i endringen, og som det blir sagt er 70-90% av en suksessfull endring avhengig av ledelse. Men det er vanskelig å skulle se bort i fra medarbeiderne. Alle endringer er forskjellige, og dermed vil suksesser avhenge av hvorvidt man treffer ved valg av metode. Det kan tenkes at i visse tilfeller vil en modell med fokus på bred forankring blant alle medarbeidere og involverte være mer passende.

Vi har nå sett to teorier der man har gitt en “oppskrift” på hvordan å lede en endring. Dette er strategier der det er viktig at lederen har kontroll over endringen. I det neste skal se på to typer endringsstrategier. Disse strategiene utøves på forskjellige måter og baserer seg på forskjellig menneskesyn.

Jacobsen (2012) viser til to forskjellige typer endringsstrategier. Han kaller disse for ”E” og ”O”. Endringsstrategien E er en hard endringsstrategi hvor synet på mennesket er at det er et hinder for endring. Tilnærmingen til endring er analytisk og planlagt, og inneholder lite rom for menneskelige følelser og behov. Det er organisasjonens behov som settes i sentrum og

ikke menneskene som arbeider i organisasjonen. Sentrale beslutninger drives igjennom av den formelle toppledelsen og det er lite rom for medarbeidernes deltakelse. Endringene fokuserer også på det vi kan kalle de harde elementer i organisasjonen, nemlig strukturer, strategier og systemer, og ikke på de mer myke sosiale forhold. Til slutt er det viktig å merke seg at iverksettingsfasen vies betydelig mindre oppmerksomhet enn selve planleggingsfasen. Bak dette ligger det en klar antakelse om at de som utarbeider forslag til løsninger og lager planen for hvordan den skal iverksettes også har makt til å tvinge igjennom endringen hvis den møtes med motstand.

Den andre endringsstrategien vil for de fleste fortone seg som en mer myk og positiv strategi. Menneskesynet i strategi O er mer positivt enn i strategi E. I strategi O settes mennesker og grupper i fokus, samt deres evne til å lære og eksperimentere. Ansatte deltar på bred basis, og påvirker utviklingen like mye som toppledelsen. Strategien åpner for en mer “lekende” holdning, der ulike ting forsøkes ut. For strategi O vil selve iverksettingen vies mer oppmerksomhet. Det vektlegges at endring kun kan skje hvis dette er noe som ønskes av mange i organisasjonen. Resultatene av endringen går ikke bare på økonomisk avkastning, men også på at det er mulig å forbedre arbeidsforhold og sosiale relasjoner på arbeidsplassen.

	Strategi E	Strategi O
MÅL	Økonomisk forbedring	Læringsevne
LEDELSE	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
INNHold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
PLANLEGGING	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
MOTIVASJON	Bruk av finansielle incentiver	Indre motivasjon, deltakelse
KONSULENTER	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

Tabell 3. Oversikt over hovedforskjellene mellom strategi E og strategi O.

(Jacobsen 2012:180)

Modellen viser til de store forskjellene mellom strategiene. Strategi E og O er ikke gjensidig utelukkende strategier, det er dermed mulig å blande strategier og ta det beste fra hver.

Hvilken strategi som skal velges, må vurderes med hensyn til hva slags endring som skal gjennomføres.

I det neste vil vi bevege oss videre til Nordhaugs (2007) tanke om visjon og kommunikasjon i endringsprosesser. Nordhaug (2007) fremhever hvordan organisasjoner utgjøres av mennesker, og derfor må vi forstå endring av organisasjoner som forandring av mennesker. Modellen viser til de store forskjellene mellom strategiene. Strategi E og O er ikke gjensidig utelukkende strategier, det er dermed mulig å blande strategier og ta det beste fra hver. Hvilken strategi som skal velges, må vurderes med hensyn til hva slags endring som skal gjennomføres.

Nordhaugs (2007) tanke om visjon og kommunikasjon i endringsprosesser fremhever hvordan organisasjoner utgjøres av mennesker, og derfor må vi forstå endring av organisasjoner som forandring av mennesker.

”Man må starte med å hjelpe folk til å se. Visjoner og syn treffer følelsene. Følelsesladde ideer endrer atferd. Logikken bak denne tenkningen er ganske enkel, men likevel banebrytende, fordi vi som regel bruker en annen tankegang: Vi starter gjerne med å gjøre analyser av strukturer, systemer og strategier, noe som nok påvirker hvordan vi tenker, men sjelden i seg selv kan forandre vår grunnleggende atferd eller stimulere til endret atferd.” (Nordhaug, 2007:23).

Som Nordhaug (2007) forklarer, så kan en rekke generelle forutsetninger skape et godt grunnlag for store endringer i en organisasjon. Helt avgjørende er særlig to: visjon og kommunikasjon. Overordnet må virksomheten ha en klar visjon for endring, og det må finnes en klar og løpende kommunikasjon, i noen tilfeller i lengre perioder og over flere år. Alle skal ha et klart bilde av hva endringene går ut på og en klar forståelse av hvorfor endringsprosessen skal gjennomføres.

Vi kan i Nordhaugs (2007) tanker se flere likheter med Kotter og Cohens ”se – føle - endre” tankegang (Kotter og Cohen 2002, i Nordhaug 2007). Nordhaug gir oss ikke åtte trinn å følge eller oppskrift for ”hele” endringsprosessen, men fremhever at visjon og kommunikasjon er avgjørende faktorer for suksessfull endring.

Endringstretthet er et begrep som brukes dersom man er sliten og lei av endring. I noen tilfeller blir medarbeidere bare ”med på lasset”. De får nok en beskjed fra ledelsen om en ny og flott endring (Nordhaug 2007). I slike tilfeller kan mange tenke at visjonen er grei nok, men har vanskelig for å forholde seg til den, fordi de aldri har vært med på å diskutere den. Derfor er det nødvendig at det finnes muligheter for å være i dialog og ha diskusjoner om visjonen og meningen med en endringsprosess for å forstå motivene bak og for å tydeliggjøre den enkeltes rolle.

Nordhaug forklarer at det må utformes en kommunikasjonsplan: ”Dialog er ikke ensbetydende med at endringer er oppe til votering, men derimot at de holdninger og kunnskaper som finnes i organisasjonen, er viktige i forbindelse med en endringsprosess” (Nordhaug 2007:33). Vi kan definere tre typer endringer eller nivåer for endring (Går på hvor dypt endringer påvirker organisasjonen, arbeidsoppgaver, struktur etc.). Nivå 1: Endringer kan gjennomføres uten justeringer av den måten en medarbeider løser sine oppgaver på. Nivå 2: Endringer medfører endringer av den måte, hvorpå medarbeideren løser sine oppgaver, men endring kan gjennomføres innenfor medarbeiderens eksisterende tenkemåte eller holdninger. Nivå 3: Endring virker inn på organisasjonens kultur, noe som igjen påvirker den enkelte medarbeiderens tenkemåte eller holdninger (Nordhaug 2007).

I alle typer organisasjoner er det en tendens til å straffe eller ”drepe” budbringeren som kommer med dårlige nyheter. Dette syndromet skader selskaper i den forstand at informasjon som kunne skapt et grunnlag for læring og dermed forandring forties. Et hovedproblem med dette er at de fleste ansatte er lojale overfor sin arbeidsgiver, sine ledere og kolleger. Dette kan gjøre at de ansatte ignorerer brudd på etiske normer og regler ved å ”se en annen retning” (Nordhaug 2007).

2.4.3 Årsaker til motstand mot endring

Jacobsen (2012) forklarer at det vil være naturlig at det oppstår motstand mot organisasjonsendringer. Ifølge Jacobsen er dette de ti viktigste årsakene til at det oppstår motstand i organisasjonen:

Årsaker til motstand til endringer	
1. Faglig uenighet	Faglig enighet/uenighet er den første årsaken Jacobsen (2012) trekker frem. En viktig årsak til motstand er nemlig at man kan være uenig i endringen. Om man mener endringen gjøres på feil grunnlag, om det virkelig er behov for endringen eller hvorvidt endringen som gjennomføres er den riktige løsningen på problemet.
2. Frykt for det ukjente	Frykt for det ukjente beskriver den usikkerheten som skapes i endringsprosessen, frykten for "det nye". Dette kan ha sammenheng med prestasjonspress for nye ukjente oppgaver, spørsmål om hvorvidt man kan klare endringen eller om jobben er sikker.
3. Tap/gevinst av personlige goder	En endring kan ofte føre til en persons tap eller gevinst av goder. I forhold til karrieremuligheter, færre lederstillinger i en sammenslåing, færre opprykkmuligheter, mer stressende jobb, tap av kontor plass og så videre. Dette kan føre til motstand. På den andre siden kan utsikten om å få det bedre også være sentralt for å skape oppslutning
4. Tap av identitet	Organisasjonsendringer kan ofte føre til at noen må endre arbeidsoppgaver, noen må kanskje flytte kontorer eller jobbe i en annen bygning. Man skaper seg en identitet knyttet til de oppgaver man utfører og til det fysiske miljø man befinner seg. Frykten av å miste denne identiteten kan føre til at endringer blir møtt med motstand.
5. Ekstraarbeid	Endring i seg selv krever ofte en ekstra innsats, i hvert fall i en periode. Det betyr at presset og arbeidet øker i denne perioden. Det blir en overgangsperiode der man ofte kan få dobbelt arbeid. Noen må kanskje lære seg noe nytt, ta kurs, etterutdanning, noe som krever en ny opplæringsfase, dette kan også være en kilde for motstand.
6. Sosiale relasjoner	Dersom det fører til tap av positive sosiale relasjoner kan dette være en viktig kilde til motstand. Å bli isolert, miste kontakten med medarbeidere, omgrupperinger, sammenslåinger, flytting av personell, mekanisering av oppgaver kan gjøre at man mister sosial tilhørighet og forverre hverdagen til enkelte. Dette kan føre til motstand.
7. Psykologiske kontrakter	Psykologiske kontrakter er sosiale "kontrakter" mellom kolleger, ledere og andre i organisasjonen. Disse skapes gjennom kontinuerlig interaksjon over tid og er et arbeid som krever tid og ressurser av den enkelte. Brudd på disse kontraktene kan være en kilde til motstand.
8. Endrede makforhold	Endringer i en organisasjon kan også endre maktforholdene. Formell makt i form av stillingen, ansettelse eller opprettelse av nye ledere, eller uformell makt som knyttes til utførelsen av kritiske oppgaver som kan ramme organisasjonen dersom man ikke utfører dem. Dette kan oppfattes som direkte trusler og er en kilde til motstand.
9. Symbolsk orden	Mister man symboler som viser innflytelse, anseelse og status i organisasjonen, som for eksempel distinksjoner på uniformen, hvor man sitter, hva man kan gå med, hvor ny din PC er, fint kontor, plass nærme ledelse o.l. er det en naturlig og viktig kilde til motstand.
10. Aktører i omgivelsene	Aktører i omgivelsene som Lokalsamfunn og medarbeidere vil motsette seg nedleggelse og fysisk flytting dersom dette påvirker arbeidsplasser og skatteinntekter. Dette kan føre til sterkt press fra arbeidere, politikere og kommune.

Tabell 4. Årsaker til motstand mot endringer (Jacobsen, 2012:133-140).

Det er ifølge Jacobsen (2012) slik at motstand i mange sammenhenger bør sees på som noe positivt. Motstand kan oppstå på grunn av at medarbeiderne synes endringen er lite fornuftig, basert på manglende kunnskap, eller dårlig begrunnet. En kan aldri si at et tiltak vil fungere med hundre prosent sikkerhet, om endringen har vært en suksess eller en fiasko, kan ikke vurderes før i etterkant, og til og med da er det ikke alltid like lett å fastslå. Dette påpeker blant andre Jeffrey Pfeffer (1992:19, i Jacobsen 2012:141) ved at: ”på det tidspunkt beslutningen blir tatt, er det ikke mulig å fastslå sikkert om den er god eller dårlig. (...). Vi må vente til beslutningen er blitt iverksatt før dens konsekvenser blir klare”. Slik forstått er det vanskelig å avdekke hvor god eller dårlig en endringsprosess fungerer før det har gått en viss tid.

Det kan være mange årsaker til at det oppstår motstand mot en endring. Motstanden kan vanskeliggjøre endringsprosessen. Det er dermed viktig å være bevisst hvordan denne motstanden kan ha oppstått. Motstand mot en endring kan være et svar på at medarbeiderne bryr seg om arbeidet og ønsker det beste for organisasjonen. Dette er spesielt i profesjoner, siden profesjonsutøverne er eksperter i hvordan arbeidet skal utøves. Motstanden blir dermed et resultat av medarbeidernes vern om deres ekspertise på området.

Som vi har sett kan det være mange årsaker til at det oppstår motstand mot endring. Det er her interessant å se hvordan krysspress og rollekonflikter kan påvirke prosessen. Dette vil hvordan dette henger sammen med Jacobsens (2012) ti punkter for motstand mot endring.

Forventningene som knytter seg til en bestemt posisjon kaller vi en ”rolle”. En ”sosial rolle” er med andre ord settet av normer om hvordan oppgavene som tilhører en bestemt plass i samfunnet skal ivaretas (Martinussen, 1986). Den enkleste sosiale relasjonen innebærer sending og mottaking av normer mellom to personer. Disse rollene utgjør komplementære roller når de er utløst av to gjensidig avhengige posisjoner.

Normalt er det flere normsendere til en rolle. En polititjenesteperson kan bli tilsendt normer fra sin leder, fra publikum ute på oppdrag, fra sine barn, kolleger, kone og så videre. ”Når flere normsendere eller grupper av normsendere retter motstridende forventninger mot et individ, snakker vi ofte om krysspress” (Martinussen, 1984:101). Som velger blir man ofte under en valgkamp utsatt for krysspress. En som ennå ikke har bestemt seg for hva hun/han

ønsker å velge kan føle presset som en belastning. Og en mulig konsekvens av et slikt press kan være at velgeren unnlater å stemme for å redde seg selv. De som slipper å møte forventninger og press, blir ofte sittende hjemme.

Ved krysspress er det altså flere normsendere som konkurrerer om innflytelsen over et individ eller en gruppe. Hvem som ”vinner” kommer an på flere forhold, både hos sender, mottaker og den situasjonen kommunikasjonen skjer i. Følgene spørsmål kan gi svar som kan svare på problemet:

1. Hvilken personlig tilknytning er det mellom sender og mottaker? (For eksempel komplementaritet, følelsesmessig avhengighet osv.)
2. Hvilke handlingsalternativer foreligger? Har mottakeren valget mellom flere, nesten likeverdige løsninger?
3. Hvilke behov hos mottakeren søkes tilfredsstilt? Er det sentrale eller perifere behov?
4. Hvilke sanksjoner kan senderen ta i bruk overfor mottakeren? Hvilke kostnader, av materiell og/eller psykisk art, vil bli påført mottakeren om han/hun handler/ikke handler i samsvar med forventninger fra den ene eller andre senderen?

”Når det er forskjeller eller kryssende forventninger til rollen eller rollene en person innehar, kaller vi det rollekonflikt” (Martinussen, 1986:101-102). Mange av dagliglivets sosiale problemer består i rollekonflikter. De faller logisk i to grupper:

5. Rollesettkonflikt består i dels forenelige og dels uforenelige forventninger til innehaveren av en bestemt rolle. At man som mellomleder for forventninger om høyere lønn fra en medarbeider på grunn av ansiennitet. Mens en annen vil ha lik lønn selv som nyansatt. Samtidig ønsker toppleren at lønningene skal forbli der de er.
6. Sosiuskonflikt eller interrollekonflikt forklares som motstridende forventninger til personen fordi hun eller han innehar flere roller. Man kan være venn, sjef, kaptein på fotballaget og medlem i bokklubben. Her kan det oppstå konflikter på grunn av forventningene til at du tar deg tid til alt, gjør jobben din, er venn selv om du er sjef og har lest boka selv om du hadde kamp i går.

Løsning av sosisuskonflikt har man når sjefen gir opp plassen på fotballaget fordi både bokklubben og spilletiden vanligvis er om ettermiddagen og kvelden. Sosialt sett mer interessant er kanskje løsningene som består i at personen holder normsendere atskilt og spiller dobbeltspill. Bak mange, kanskje de fleste rollekonflikter, ligger interessemotsetninger eller motstridende verdioppfatninger. De kan være del av grunnlaget for selve oppbygningen av det sosiale systemet (innebygde konflikter), og ikke kunne løses uten at det skjer en endring i eller omveltning av selve systemet. Når dette er tilfelle, vil det være vanskelig å komme fram til løsninger av rollekonflikter, som er avspeilinger av de mer dyptgående motsetningene.

I den nesten delen vil det teoretiske bidraget oppsummeres.

2.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi gjort rede for teorier som som kan gi ulike forklaringer på vår problemstilling. I tråd med den konseptuelle modellen fra Jacobsen (2012) så var kapittelet delt inn i tre deler; drivkrefter, innhold og omfang, og avslutningsvis prosessen. Hovedfunnene fra hver av de kan oppsummeres som følger:

Drivkrefter handler om hvilke ytre og indre krefter som ligger bak en endring. Vi har brukt Jacobsens (2012) teori om planlagt endring, og så hvordan man setter en diagnose, finner en løsning, gjennomfører og til slutt evaluerer en endring. Det kunne være flere årsaker til at foretas endringer i organisasjoner. Hvordan endringen gjennomføres og hvem som gjennomfører den kan utgjøre en forskjell i hvordan endringen oppleves for medarbeiderne. Det er en fordring å gjennomføre en endring, og endringsagentene burde være forberedt på å møte motstand. Derfor vil det her være viktig å forankre endringen hos medarbeiderne slik at de opplever endringen som viktig, riktig og god. Det kan bli vanskeligere og mindre sannsynlig å lykkes med gjennomføringen dersom medarbeiderne aktivt jobber imot endringen.

Fra drivkrefter gikk vi deretter videre til innhold og omfang. I denne presenterte vi forskjellen på revolusjonære og evolusjonære endringer. Vi så på Leavitts modell for påvirkning i organisasjoner. Med den modellen fikk vi se hvordan oppgaver, struktur, teknologi og mennesker er deler av en organisasjon som gjensidig påvirker hverandre. Videre tok vi for oss enkelt- og dobbeltkretslæring og så hvordan Argyris og Schön forklarer at det gjelder å være forut for feilen og problemet. Ofte driver organisasjoner med brannslukking, der man bare ser feilen i det den vokser frem. Hvis man heller trekker seg litt ut og setter spørsmålstegn ved de grunnleggende verdiene, reglene og normene som gjorde at denne feilen oppstod, så vil man kunne lære av denne feilen og dermed legge til rette for fremtidig læring og slik også reell endring.

Vi gikk deretter over til endringsprosessene, der vi så på hvordan man kan beskrive de ulike fasene (Lewin) i slike prosesser. Deretter gikk vi videre og så på hvordan forskjellige strategier for endring krever forskjellig ledelse og fremgangsmåter i endringsprosessen. Nordhaug (2007) som beskriver to forutsetninger for endring, nemlig kommunikasjon og visjon og hvordan disse to er helt avgjørende for suksessfull endring. Endringstretthet er noe som kan oppstå dersom det blir gjort for mange endringer uten god nok kommunikasjon. Det er viktig å utforme en kommunikasjonsplan så visjonen kan diskuteres og vises frem og så det gjøres tydelig at holdninger og meninger i organisasjonen har betydning. Der er derimot ikke sagt at dialog gjør at endringen er oppe til votering.

Til slutt så vi på Jacobsens (2012) ti årsaker til motstand og så på hvordan motstand mot endring oppstår i organisasjoner. Vi så at det er svært viktig å få vite hvorfor denne motstanden ha oppstått, og se på årsakene bak den. For motstanden kan også oppstå på grunn av engasjement og et ønske om det beste for organisasjonen. Dette skjer spesielt i profesjoner der man er ekspert på området og har sterke meninger om hva som er bra for organisasjonen. Fra de ti årsakene flyttet vi oss videre til Martinussens teori om normer, rollekonflikter og krysspress. Her så vi hvordan ulike normsenderes forventninger og press kan gi enkeltpersoner krysspress fra flere kanter, og skape rollekonflikter. Dette kan føre til likegyldighet og fraskrivelse av ansvar. Mange av de dagligdagse sosiale konfliktene kommer av rollekonflikter. Og når mange normsendere konkurrerer om innflytelsen på et individ kan dette føre til motstand og konflikt. Ofte handler endring om å “vinne” innflytelsen til en gruppe mennesker i en organisasjon, og vi så at denne seieren var avhengig av flere forhold.

Oppsummert kan vi derfor si at for å kunne forklare hvordan endringsprosesser mottas, så er det sjeldent tilstrekkelig å kun vise til et enkelt forhold. Kompleksiteten tilsier tvert i mot at man trenger å både se på årsakene til at endringene skjer, hva selve innholdet er og hvordan prosessen ble gjennomført. Vi vil derfor i vår studie søke å se på alle disse dimensjonene for å kunne forklare våre funn.

I det neste kapittelet skal vi ta for oss metode og vi vil her vise hvordan vi har gått frem i oppgaven, vi vil vise og begrunne våre metodiske valg og forklare hvilke styrker og svakheter som kan finnes i vår studie.

3 Metode

I dette kapittelet presenterer vi den metodiske tilnærmingen som er brukt i denne studien. Innledningsvis vil vi redegjøre for vårt vitenskapsteoretiske ståsted og hvorfor kvalitativ metode egner seg godt for vår studie. Deretter tar vi for oss de teknikkene som ble brukt for å samle inn data før vi går over til å presentere analyseprosessen. Etter å ha beskrevet noen etiske forhold som var sentrale i arbeidet med denne studien vil vi reflektere over kvaliteten på studien. Avslutningsvis vil kapitlet oppsummeres. Avslutningsvis oppsummeres kapittelet

3.1 Vitenskapsfilosofisk ståsted

Vår vitenskapsteoretiske forankring vil påvirke hva vi søker i vår forskning, og dette danner grunnlaget for den forståelsen vi utvikler over prosessen. Hermeneutisk metode er en systematisk fremgangsmåte for å skape helhetlig forståelse. Ifølge Befring (2002) er et viktig premiss for hermeneutisk metode at observerte fakta ikke gir absolutte og objektive uttrykk for fenomenet. Hvordan vi tolker dataene vi samler inn kan kobles til hvilket teoretisk utgangspunkt vi har lagt til grunn for oppgaven. I oppgaven vil alle data vi samler inn bygge opp vår forståelse av helheten. Tolkningen av delene vil spille stor rolle for hvordan vi setter det sammen med helheten. Vi ser det som en styrke å være to i denne prosessen. Muligheten til å diskutere og bekrefte forståelser og diskutere delene i lys av helheten gir oss en fordel. Gjennom intervjuer og dokumentanalyse vil vi utvikle vår forståelse. Den må ses i sammenheng med den forforståelse vi tar med oss inn i forskningen. ”*Vi kan ikke beskrive og kategorisere hendelsesforløp uten samtidig å tillegge hendelsene mening*” (Thagaard, 2009: 35), derfor kan vi se på tolkning og analyse som to sider av samme prosess. Vår forforståelse og teoretiske retning representerer et viktig grunnlag for kvalitative metoder. Samtidig kan tendensene i det vi samler inn vise et grunnlag for hvordan forståelsen utvikler seg i løpet av forskningsprosessen. Problemstillingen er utarbeidet med bakgrunn i vår praksis ved politihøgskolen høsten 2014 og bygger på vår forforståelse av feltet. Ifølge Thagaard (2009) vil forforståelsen og analysen av data ha et gjensidig påvirkningsforhold.

Gjennom vårt masterprogram hadde vi høsten 2014 en praksisperiode ved politihøgskolen i Oslo. Vår rolle var å bistå et pilotprosjekt om alternative veiledningsformer i politistudentenes praksisår. Vi intervjuet politistudenter samt deres veiledere i praksisåret. Til slutt leverte vi en rapport med våre funn og konklusjoner til styringsgruppen for dette pilotprosjektet. Praksisperioden gjorde at vi ble nysgjerrige på mange av fenomenene vi hadde sett.

Kvale og Brinkmann (2012) forklarer at det kan stilles mange spørsmål til en tekst, og alle disse ulike spørsmålene vil gi forskjellige meninger i teksten. Videre vil forskerens antakelser gjøre seg gjeldende i de spørsmålene som stilles, og disse spørsmålene vil bestemme retningen på analysen. Vi kommer ikke vekk fra det at vi er farget av vår tid i praksis ved politihøgskolen. Praksisperioden ga oss grunnlaget for arbeidet med masteroppgaven og den ga oss samtidig visse forventninger om hva vi kom til å finne. Det var derfor viktig at vi var bevisst dette og utformet intervjuguidene med hensyn til det at våre forventninger kunne være basert på feilslutninger. Arbeidet med oppgaven startet med vår forforståelse og opplevelser fra praksisen. I oppgaven vil vi søke ny informasjon, tolke, for så å søke mer informasjon med bakgrunn i empiri og teori.

I neste delkapittel vil vi redegjøre for vårt valg av et kvalitativt forskningsstudie.

3.2 Valget mellom kvalitativ eller kvantitativ metode

Slik Thagaard (2009) forklarer det vil kvantitative metoder legger mer vekt på utbredelse og antall, mens kvalitative metoder søker å gå i dybden. Kvalitativ datainnsamling er i stor grad det å hente inn informasjon som kan uttrykkes gjennom tekst. Dette kan være en tidkrevende metode, men dette vil være den beste måten å svare på en problemstilling som ønsker å gå i dybden på et mindre utvalg. Grønmo (2004:131, i Thagaard 2009:18) forklarer at kvalitative metoder kan gi fleksibelt design og nær kontakt med kildene, noe som gir gode muligheter for relevante tolkninger. Grønmo forklarer at i kvalitative studier er det mulighet for fleksibilitet, dette er nyttig hvis funnene utestår og problemstillingen må endres i løpet av prosessen. På denne måten tilpasses erfaringer og nye utfordringer underveis.

Med utgangspunkt i våre forskningsspørsmål ser vi flere styrker ved å bruke en kvalitativ metode fremfor en kvantitativ metode. Gjennom en kvalitativ tilnærming kan vi se på det spesielle og unike. Vi er interesserte i informantenes meninger, følelser og opplevelser som i utgangspunktet er vanskelig å tallfeste. Dalen (2011) forklarer at en kvalitativ tilnærming er en god metode siden den fokuserer på opplevelsedimensjonen og ikke bare en beskrivelse av de forholdene rundt personene. “Målet for kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet” (Dalen, 2011:15). Vår case vil gå i dybden i samtalen med informantene og informantene får muligheten til prate om sine opplevelser, holdninger og erfaringer. Det at de prater med noen som er interessert i deres hverdag tror vi gjør at de også blir motivert til å svare så godt de klarer. Spørreundersøkelser kunne vært et alternativ for oss. Dette kunne gitt oss et større datamateriale og større grunnlag for å generalisere. Men selv om vi får et mindre antall informanter med intervjuer enn det vi ville gjort med spørreundersøkelser, mener vi at den kvalitative empirien vi har samlet inn vil kunne fange opp mer relevante svar for vår problemstilling enn det en spørreundersøkelse kunne gjort. Ved å gjennomføre kvalitative intervjuer vil det være lettere å få informantene til å prate og utdype interessante momenter.

3.3 Valg av case

Befring (2002) forklarer at kasusstudier, eller “casestudie”, er en forskningsstrategi som fokuserer på et avgrenset studieobjekt og involverer et lite antall personer eller institusjoner. Befring skriver videre at analysen av data skjer gjennom fortolkning. Målet er å få frem helhet og dybde i materialet. Forskeren undersøker få enheter og analyserer mye informasjon om de enhetene eller casene som studien omfatter. Et viktig formål med kasusstudier er at de har et mer generelt siktemål enn mer beskrivende undersøkelser som også baserer seg på flere metoder. Kasusstudier kan knyttes til undersøkelsesopplegg som er spesielt rettet mot å oppnå kunnskap som peker ut over den enheten undersøkelsen fokuserer på. Andersen (1997:9-11, i Thagaard 2009:211) fremhever betydningen av at kasusstudier legges opp på en måte som gir grunnlag for overførbarhet.

Casestudier kan knyttes til teori på ulike måter. De kan ha en deduktiv karakter, ved at studier av en eller flere cases velges ut for å videreutvikle den teorien som studien tar utgangspunkt i.

Eller det kan ha en induktiv karakter, hvor valg av enheter ikke er planlagt med henblikk på et teoretisk utgangspunkt, men likevel har som ambisjon å komme frem til en forståelse som peker ut over prosjektet. Vi ser våre funn i lys av eksisterende teori. Hva som er eksisterende teori og om de kan brukes innenfor vårt case vil påvirke gyldigheten av funnene.

I pilotprosjektet vi tar for oss deltar politistasjoner fra Hordaland, Oslo, Telemark og Østfold. Vi har måttet gjøre et valg om vi ønsker å se på flere politidistrikt eller ett politidistrikt, flere stasjoner eller en politistasjon. Vi har valgt å gjennomføre vår studie i Oslo. Det er flere grunner til dette valget, men det er nok først og fremst praktiske årsaker som ble utslagsgivende. Det er flest studenter i Oslo og Oslo politidistrikt er et av landets største. Oslo politidistrikt består av fem stasjoner; Grønland, Majorstua, Manglerud, Stovner og Sentrum. Vi har blitt kjent med ansatte og studenter ved politihøgskolen og ved forskjellige politistasjoner i Oslo. Utvalget er også tatt med hensyn til informantenes og vår egen bekvemmelighet. Vi er i likhet med våre informanter, basert i Oslo-området. Dette gjør at det er en mindre ulempe for begge parter dersom intervju må utsettes eller avlyses. Samtidig gjør det at vi har mulighet til å ta intervjuene med kortere tidsfrist.

Med valget av Oslo mister vi muligheten til å undersøke hvordan problemstillingen gjør seg gjeldende i mer griskrendte strøk. Utvelgelsen av informanter kun fra Oslo kan medføre en målingsfeil for oppgaven siden vi kan miste motstridende syn fra andre stasjoner. Dette er absolutt en aktuell problemstilling med bakgrunn i Norges befolkningstetthet og langstrakte land. Vi vurderer det derimot slik at utfordringene blir mer interessante med informanter fra Oslo. Vår oppfatning er at det finnes forskjeller mellom de fem stasjonene i Oslo og vi tror at dette vil vise seg i hvordan de reagerer på endringsprosesser. Stasjonenes forskjeller i politikultur, oppdragstype og mengde kunne vært en interessant problemstilling å se på i videre studie. Vi har valgt å se bort ifra forskjeller mellom stasjonene og ønsker å fokusere på distriktet som helhet. Vi har intervjuet studenter, praksisveileder og divisjonsledere ved to stasjoner, den ene stasjonen er i sentrum og den andre stasjonen er sentrumsnær. Vi mener at Oslo er et mer interessant case for vår problemstilling enn det ville vært å sett på småsted-problematikk. Dette begrunner vi med forståelsen av Oslo som en by med større oppdragsmengde og variasjon i oppdrag.

3.4 Datainnsamling

Vi har innhentet våre data ved hjelp av flere ulike teknikker, men hovedsakelig dokumentanalyse og kvalitative intervjuer. For å belyse vår problemstilling ser vi at det har vært mest hensiktsmessig å intervju de som erfarer veiledningsendringen i praksis og de som har stått for utarbeidelsen av veiledningsendringen. Med hensyn til tidsbegrensningen og vår problemstilling er det flere metoder vi har valgt å se bort ifra. Det er særlig observasjon og spørreundersøkelse som kunne vært aktuelle metoder. Vi vurderte også å bruke gruppeintervju. Men selv om vår erfaring er størst med gruppeintervju og vi har sett mange fordeler med denne metoden, så fant vi at det ble for mange variabler å ta hensyn til når vi skulle intervju en gruppe personer av gangen. Gruppeintervjuer kan preges av den gruppedynamikken som skapes. Ved at informantene kjenner hverandre så kan det tenkes at de ikke ønsker å fortelle om utfordringer og problemstillinger som stiller andre i et dårlig lys. Vi mener at én informant av gangen vil gjøre resultatene mer særegne og vil kunne gi oss flere og mer utdypende svar rundt vår problemstilling. Vår erfaring med gruppeintervju er at det gjerne er en informant som tar ordet oftere og den retningen som denne informanten svarer, vil de andre informantene svare innenfor.

Vi har valgt å ikke bruke observasjon som metode. Deltakende observasjon innebærer at forskere deltar i situasjonen der informantene oppholder seg og systematisk iakttar hvordan personene handler og oppfører seg i disse situasjonene. Metoden er ifølge Thagaard (2009) særlig godt egnet til å studere relasjoner mellom mennesker fordi forskeren kan fokusere på hvordan personer forholder seg til hverandre i sosiale situasjoner. Dette kunne vært en god metode å bruke for vår forskning. Vi fant det derimot for tidkrevende for vår oppgave. I tillegg ville observasjon eller deltakende observasjon vært vanskelig å få til med tanke på plass i patruljebilen. Vår problemstilling gjorde det mer naturlig å undersøke hvilke opplevelser informantene hadde og hvordan de omtalte endringen.

3.4.1 Intervjuer

Formålet med et intervju er ifølge Thagaard (2009:87) å få ”fyldig og omfattende informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon og hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer som blir tatt opp i intervjusituasjonen”. Vi ønsket å få svar på hvordan pilotprosjektet påvirket hver enkelt informant. Derfor trengte vi å snakke ansikt til ansikt med personer som hadde opplevd endringen på kloss hold, og tolke deres svar ved å sette oss inn i deres hverdag. Intervjuer gir oss da et godt grunnlag for å kunne sette oss inn i informantenes erfaringer, tanker og følelser. Vi ønsket å vite hvordan hver og en hadde mottatt endringen og hva de tenkte om pilotprosjektet som var satt i gang. Det var viktig å få frem deres tanker, deres følelser og meninger.

Det at vi er tilstede i intervjuene gjør at forståelsen av spørsmål kan gjøres lettere, misforståelser kan oppklares og svar kan utdypes. Gjennom våre kommentarer kan man lette tolkningen av det innsamlede materialet. Informanten vet heller ikke hvilke spørsmål som kommer senere i intervjuet, og svar på tidligere spørsmål kan derfor ikke bli påvirket av spørsmål som kommer senere.

Vår personlighet og arbeidsmåte kan derimot påvirke intervjuresultatet. Dette kalles ifølge Halvorsen (2008:143) for intervjuereffekten. Og denne effekten skyldes at informanten svarer for å gjøre et godt inntrykk eller for ikke å virke uvitende. Informanten kan svare det han eller hun tror intervjueren vil høre og ikke nødvendigvis det han eller hun selv mener. I intervjuer kan man også få en negativ effekt dersom informantene har kontakt med hverandre mellom hvert intervju. Dette øker risikoen for strategiske eller samkjørte svar. Hvorvidt dette skjedde ved våre intervjuer eller ikke, er det vanskelig å svare på, men det er viktig å påpeke at selv om det er flere informanter som nevner de samme momentene, så har vi fått et vidt spekter av svar.

Da vi bestemte oss for å skrive om dette pilotprosjektet var det viktig for oss å innhente data fra flere av de involverte i prosjektet. Naturligvis ble praksisveiledere og studenter sentrale, på grunn av deres utprøving og opplevelse av endringen. Vi ønsket også å se på personer i høyere stillinger, vi fikk prate med divisjonsledere, praksisansvarlige og ansatte ved politihøgskolen. Å velge ut informanter visste vi ville bli en vanskelig oppgave. Derfor tok vi

kontakt med en praksisansvarlig som hadde oversikt over når praksisveiledere jobbet, når deres studenter var på stasjonen, når divisjonsledere hadde mulighet til å bli intervjuet og til slutt når praksisansvarlige hadde mulighet til å bli intervjuet. Denne praksisansvarlige ble som en “portvakt” for oss og ga både oss og informantene en trygghet ved at de fikk forespørsel om intervju via en kjent skikkelse. Thagaard (2009) mener det er nødvendig med en portvakt som er sentral i miljøet for å få tilgang til og kontakt med informanter. Vi hadde få krav til hva slags informanter vi ønsket oss. Variasjon og spredning i alder, kjønn, ansiennitet og erfaring var ønskelig. Det er de praksisansvarlige som har oversikt over når det passer best for studentene og praksisveilederne å delta på intervju. Dette gjorde også koordineringen av intervjuene lettere for oss og gjorde at vi selv kunne velge hvor mange vi ønsket til intervju. Vi kunne også fremme ønsker om hvilke stasjoner som vi ønsket å prate mer eller mindre med. Vi ønsket studenter, praksisveiledere og divisjonsledere fra to forskjellige stasjoner. Siden det var praksisansvarlig som tok utvelgelsen av informanter for oss, kunne vi ikke vite om det bevisst ble valgt personer som uttalte seg mer positivt eller negativt til endringen. Informantene ved pilotprosjektet ble kontaktet uten hjelp fra praksisansvarlig. Her er utvalget basert på deres engasjement og rolle i pilotprosjektet. Ifølge Thagaard (2009) kan dette kalles et strategisk utvalg siden vi velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiv. Vårt utvalg er randomisert og kalles derfor for et tilfeldig utvalg. Thagaard (2009) forklarer at det kan være vanskelig å finne personer som er villige, har tid eller mulighet til å stille opp som informanter. Den praksisansvarlige har funnet praksisveiledere og studenter som er ledige innenfor den perioden vi hadde satt av til intervju. Informantene representerer egenskaper som er relevante for vår problemstilling, og fremgangsmåten for å velge ut informantene er basert på deres tilgjengelighet i denne perioden. Halvorsen (2008) forklarer at det gjerne er praktiske og økonomiske grunner til å velge ut informanter. Vårt valg av Oslo og pilotprosjektet har gjort det lettere å rekruttere informanter. Selv om de involverte i pilotprosjektet er en relativt liten gruppe sammenlignet med politiets størrelse, så var det helt nødvendig for oss også å gjøre et utvalg fra pilotprosjektets deltakere.

Vi har ønsket å gå i dybden på temaet og det har vært viktig for oss å kunne stille oppfølgingsspørsmål med bakgrunn i de svarene som informantene har gitt oss. Uten denne muligheten ville oppgaven kunne miste noen interessante poenger. Men med den tiden vi har hatt til rådighet har vi måttet begrense antall informanter. Vi har ikke hatt mulighet til å

gjennomføre 90 intervjuer, som er antallet studenter og praksisveiledere i Oslo. Målsetningen har vært å intervjuer såpass mange at vi hører de samme historiene og forklaringene om igjen. Det er dette Kvale og Brinkmann (2012) kaller for metningspunkt.

Informantenes bakgrunn	Antall
Studenter	5
Praksisveiledere (PV)	8
Praksisansvarlige (PA)	2
Divisjonsledere	2
Ansatte ved PHS	2
Totalt	19

Tabell 5. Oversikt over studiens fordeling av informanter

Som vist i tabell 4, intervjuet vi totalt 19 informanter. Det var viktig for oss å avgrense utvalget av veiledere og studenter til de som har erfaring med den veiledningsmetoden i praksis. Dette har ikke vært så lett å få til. Alle studentene i Oslo politidistrikt er med i prosjektet, men ikke alle har like mye erfaring med den nye veiledningsmetoden i praksis. Dette er på grunn av at studentene er på ekstern hospitering, kjørekurs og lignende på forskjellige tider. Alle studentene hadde erfaring med det å være to studenter fordelt på én veileder, men ikke alle har vært ute i ordenstjeneste sammen med medstudenten og veilederen. For de fleste studentene vi intervjuet var det slik at den perioden de skulle inn i nå, fra mars og frem mot sommeren, ville bestå av mer ordenstjeneste sammen med medstudenten.

Vi tilpasset intervjuguiden etter hvilken gruppe av informanter det var. Den store forskjellen mellom intervjuguidene var spørsmålene og hvilken rekkefølge de kom i. Det var tre overordnede temaer som gikk igjen i alle guidene; 1) prosessen, 2) påvirkning av hverdag og 3) pedagogisk metode. Vi har semi-strukturerte intervjuer. Dette vil si at vi hadde temaer og spørsmål som er bestemt på forhånd. Kvale og Brinkmann (2012:47) forklarer det på denne

måten: “Et semistrukturert livsverdenintervju brukes når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonenes egne perspektiver”. Vi noterte oss tilleggsspørsmål underveis som vi stilte på slutten av intervjuet. Selv om vi gikk igjennom temaene i guiden fra topp til bunn så var det viktig for oss å kunne bytte om på rekkefølgen av spørsmålene. Dette skjedde særlig de gangene informantene svarte på ett spørsmål og pratet seg inn på neste spørsmål. Da ble det naturlig at informantene fikk muligheten til å utdype eller til å legge til mer om akkurat dette. Et eksempel på dette er fra intervjuene vi hadde med praksisveilederne. Første spørsmål i intervjuet var: “*Hvordan fikk du vite om den alternative veiledningen som ble innført i august 2014?*”. Dette var et spørsmål som praksisveilederne enten pratet mye om, eller kort og konsist. Siden det var så forskjellig lengde på svarene så ble det ikke nødvendig for oss å endre intervjuguiden. Informantene fikk ingen informasjon fra oss før intervjuet, men de fikk vite av praksisansvarlig, som satte dem opp til intervju, at det skulle handle om pilotprosjektet. Vi merket derfor at noen var forberedt på hva de ønsket å ta opp.

Intervjuene ble gjennomført ved stasjonene der våre informanter har jobbet. Det var informantene selv som fant ledige rom vi kunne være på, siden det var de som var best kjent. Dette ble gjort for at informantene skulle føle seg hjemme og slippe seg mer løs under intervjuet. Vi har også erfaringer med at lydopptak kan være vanskelige å transkribere dersom intervjuene foretas i kantiner og lignende, derfor insisterte vi på at intervjuene ble gjennomført på kontorer eller møterom. Vi forsøkte å få til at intervjuene ble gjort på tidspunkt som ikke gikk ut over informantenes tjeneste. Dette var enten før informantene skulle på jobb eller rett etter de hadde startet skiftet sitt på morgenen. Det var stor variasjon i hvor lange intervjuene ble. Det korteste intervjuet varte i 25 minutter. I det lengste intervjuet stoppet vi diktafonen etter nærmere 1 time og 40 minutter. Vi forklarte innledningsvis at intervjuene ville vare mellom tretti minutter og én time.

I intervjusituasjonen var målet å la informantene føre ordet og prate så fritt og utfyllende som mulig. I alle intervjusituasjoner vil det være en fare for at informantene holder tilbake informasjon, derfor har flere av valgene vi har tatt blitt gjort for å ufarliggjøre situasjonen og gi informantene en følelse av trygghet. Lydighetsplikt og lojalitet til sine egne står høyt i politiet (Herjuaune, 2014). Knudsen (politiforum, 2013) forklarer at den fremste dyd blant ansatte i politiet er lojalitet og lydighet. Knudsen er tidligere tillitsvalgt i politiet og forklarer at dersom noen bryter lojaliteten så vil det bli slått hardt ned på. Knudsen mener det råder en

fryktkultur i etaten. Det er frykt for å varsle om kritikkverdige og straffbare forhold i politiet. En fryktkultur for å varsle om kritikkverdige forhold kan knyttes til Jacobsens (2012) figur 3 om nivåer av motstand eller oppslutning. Dette så vi på som et mulig problem med tanke på hvor villige de ville være til å snakke åpent om fenomener som kunne være relevante for vår problemstilling. Det var viktig for oss at informantene skulle kunne snakke om alle sider ved sine opplevelser, også dem de var kritiske til. Derfor brukte vi tid i begynnelsen av intervjuet på å bli kjent med informantene. Vi snakket om deres og vår bakgrunn, om jobben deres og vår rolle i denne endringen.

Under intervjuene brukte vi lydopptaker. Dette ga oss friheten til å være mer aktive i intervjuet istedenfor å notere alt informanten sa. For noen informanter kan det muligens virke skremmende å få sine meninger og opplevelser tatt opp på lydbånd. Det var derfor viktig for oss å vektlegge at de kom til å være anonyme. Informantene undertegnet en samtykkeerklæring (vedlegg 2) før intervjuet startet. Samtykkeerklæringen forklarer kort om bakgrunnen for oppgaven, hva vi ønsker å spørre om og informasjon om hvordan de kunne kontakte oss. Alle informantene fikk muligheten til å trekke seg frem til oppgaven ble sendt til trykk. Intervjuene ble transkribert kort tid etter intervjuene var ferdig, og informantene ble også gitt tilbudet om å få oversendt de transkriberte intervjuene i etterkant. Det var ingen som uttrykte interesse for dette. Mange var derimot interesserte i det ferdige produktet, og var spente på hvilket resultat vi ville komme frem til. Enkelte ønsket å få tilsendt den endelige oppgaven.

Våre informanter ved politistasjonen er i turnusarbeid. Dette betyr at de som ble intervjuet var de som arbeidet i den perioden vi hadde satt av til intervjuer. "Hvilken type informasjon går vi glipp av dersom personer med spesielle kjennetegn relativt sjelden representeres i kvalitative studier?" (Thagaard, 2009:57). Dette spørsmålet er relevant i de fleste studier. Det kan tenkes at vi har gått glipp av verdifull informasjon ved å intervju de som er med i prosjektet og ikke de som er utenfor. Vi tenker da spesielt på polititjenestepersoner som arbeider på en stasjon hvor den alternative veiledningen praktiseres, men som aktivt ikke ønsker å være en del av prosjektet. Gjennom våre intervjuer fikk vi kjennskap til minst én slik person. Det er praksisveileder 4 som forklarer at denne personen valgte å trekke seg fra veiledningen på grunn av metoden. Hvilke meninger og begrunnelser som denne har hatt for sine valg ville det vært interessant å undersøke.

På grunn av vår tidligere rolle i dette prosjektet vet vi at det er flere tjenestepersoner som ønsker å få uttalt sine meninger om prosjektet. Det har allerede i prosjektperioden vært runder med intervjuer og spørreundersøkelser rundt tjenestepersonenes veiledningssituasjon. Altså er det kjent at det finnes både de som er positive og negative til prosjektet. På grunn av deres erfaring og kjennskap til prosjektet mener vi derfor at personene som vil delta både vil kunne være en god blanding av positive og negative meninger, samt også personer som er tilgjengelige og som ikke nødvendigvis ønsker å sitte i en intervjusituasjon.

Det har vært viktig for oss å ikke ha ledende spørsmål i intervjuguiden. Vi har opplevd at vi får frem mange nyttige poenger ved å be informantene om å utdype sine svar. Vi ønsket å gi informanten muligheten til å prate så fritt som mulig om sine opplevelser, for så å samle opp eventuelle tilleggsspørsmål til slutten av intervjuet. Hvis informanten ga et kort svar på et spørsmål hvor vi ønsket et lengre svar, så valgte vi å enten be informanten utdype eller la det være et par ekstra sekunder med stillhet for å prøve å påvirke informanten til å prate mer.

Vi er fornøyde med intervjuene. I ettertid sitter vi med mye bakgrunnsinformasjon som det ville vært interessant å hatt med inn i nye intervjuer. Intervjuguiden har blitt fulgt og andre interessante spørsmål som har kommet opp i løpet av intervjuet har vi forsøkt å samle opp til slutten av intervjuet. I ett av intervjuene fikk vi før starten av intervjuet vite at informanten hadde dårlig tid, men likevel ønsket å bli intervjuet. Vi valgte å gjennomføre intervjuet, men vi merket at de svarene som kom var kortere enn det andre informanter hadde sagt. Dette visste seg ved at det ble mindre utdypning fra informantens side og vi måtte balansere mellom det å grave for mye og det å ikke ta for mye av tiden. Siden de fleste informantene ble intervjuet på arbeidsplassen og i tjeneste ville det vært vanskelig å be de melde seg helt ut. Vi var innstilte på at informanten vår kunne måtte rykke ut på oppdrag hvis det ble nødvendig. Heldigvis ble ingen av intervjuene avbrutt av slike hendelser, men dette var noe vi var forberedt på. Flere av informantene har hatt med seg politiradioen inn i intervjuet, men de har enten tatt pluggen ut av øret eller stilt volumet ned. Dette har i liten grad påvirket intervjuet for vår del. Dette skjedde kun én gang at vi måtte gjenta et spørsmål på grunn av aktivitet på politiradioen.

I det neste vil vi redegjøre for vår metodiske tilnærming til dokumentanalyse.

3.5 Dokumentanalyse

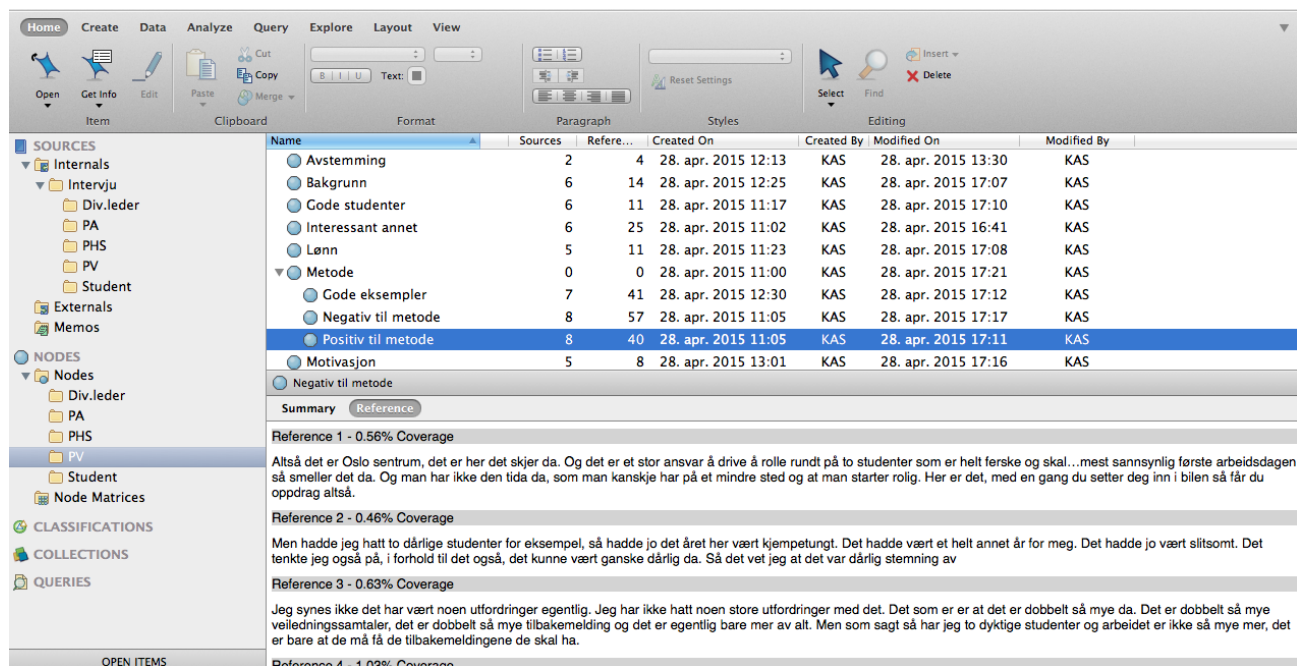
Dokumentanalyse har en lang tradisjon innenfor kvalitativ forskning. Det skiller seg fra data forskeren innhenter i felten ved at dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til (Thagaard, 2009). I vår oppgave vil vi bruke alle relevante tilgjengelige dokumenter i vår analyse, altså følger vi Scott (1990:10-18, i Thagaard 2009:62) sin argumentasjon om at alle slags skriftlige kilder som er tilgjengelige for forskerens analyser kan kalles dokumenter. Vi har fått tilgang til sentrale dokumenter fra politihøgskolen. Resten av dokumentene er hentet fra aktuelle nettsider og artikkelsamlinger på nett. Vi har fått tilsendt pilotplanen, dette er et sentralt dokument for å se hvordan politihøgskolen selv forklarer bakgrunnen for å prøve ut endringen i metode.

3.6 Analyseprosessen

Vi startet transkriberingen av intervjuene samme dag intervjuet var gjort eller dagen etter. Vi merket at det var en stor fordel å kunne gå igjennom intervjuet kort tid etter for å plukke opp momenter som vi i intervjusituasjonen ikke hadde plukket opp. Dette gjorde at vi var bevisst på dette inn i neste intervju. Størrelsen på vårt utvalg og lengden på intervjuene har gjort at vi har fått mye etterarbeid. Det er særlig arbeidet med å transkribere alle intervjuene som har tatt mest tid. Vi hadde stor fordel av å ha delt opp intervjuguiden i forskjellige temadeler. I analyseprosessen fordelte vi svarene innenfor de forskjellige temaene og kategorier innenfor dette. Denne jobben tok mer tid enn vi hadde regnet med, men arbeidet hadde sannsynligvis tatt mye lenger tid hvis vi ikke hadde hatt denne systematikken. Noe av utfordringen her var at informantene gjerne svarte på flere spørsmål samtidig. Dette gjorde at vi måtte gå igjennom intervjuene flere ganger for å sikre oss at hadde med alt. Eksempelvis var det flere av informantene som på spørsmål om hvilke opplevelser de hadde med veiledning ville trekke frem nye momenter som både kunne være fordeler og ulemper med veiledningen. I slike tilfeller ville vi legge svarene innenfor begge spørsmålene.

Thagaard (2009) forklarer at det er viktig å være strukturerte i analysen og kategoriseringen av data. Vi har kategorisert våre funn med en personsentrert tilnærming. Vi merket at det var

en fordel å være to i dette arbeidet. Vi arbeidet oss systematisk gjennom den transkriberte teksten, for så å bytte tekst og se igjennom om det var noe den andre hadde oversett. I arbeidet med å kategorisere og analysere svarene så brukte vi programmet NVivo. Siden svarene ble kategorisert og samlet innenfor sine respektive tema og spørsmål, ble arbeidet med å se likheter, forskjeller og sammenhenger lettere.



Bilde 1. Skjerm bilde av NVivo-programmet viser hvordan det er mulig å kategorisere funn. Dette har gjort det enklere å sortere hva som er viktig i intervjuene

Analyseprosessen har vært nyttig for å forstå våre funn. Kategoriseringen innenfor tema har gjort dette arbeidet enklere. Vi har sammen diskutert hvilke sitater og historier som representerer informantenes syn på en best mulig måte.

Den neste delen viser hvilke etiske vurderinger og hensyn vi har tatt.

3.7 Etiske hensyn

Formålet med oppgaven har ikke vært å kritisere Politihøgskolen. Vi ser likevel på problematikk knyttet til forholdet mellom teori og praksis ved politiutdanningen og hvordan det gjennomføres endringsprosesser i politiet. Denne problematikken og kritikken blir knyttet til Politiet som institusjon og ikke til enkeltindivider ved pilotprosjektgruppene, politistasjonene eller ved politihøgskolene.

De ulike gruppene av informanter er innenfor samme nettverk og det er dermed en sannsynlighet for at kolleger og andre kan kjenne igjen informanten gjennom historien de forteller. Thagaard (2009:27) forklarer at “forskeren må hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersoner det forskes på”. Ifølge Thagaard er det en balansegang mellom det å presentere forskningens resultater og mulighetene for gjenkjennelse av enkeltpersoners situasjon. Det blir dermed en utfordring mellom det å få med interessante og kritiske poenger for oppgaven og anonymiseringen av den enkelte informant. Informantene våre er anonymisert med tall og forkortelse av deres stillingsbeskrivelse. På denne måten blir divisjonsleder *DL1*, praksisansvarlig *PA1*, politihøgskolen *PHS1*, praksisveileder *PV1* og student *ST1*. Tallene er tilfeldig gitt til den enkelte informant, slik at det eksempelvis ikke er slik at *PV8* er den siste praksisveilederen vi har intervjuet.

Det er viktig for forskningen at våre fortolkninger av informantenes utsagn ikke avviker fra informantens forståelse. Informanten kan oppleve forskerens forståelse som et overgrep når resultatene presenteres på en måte som de ikke kan identifisere seg med. Problemet her vil gjerne være at informanten oppfatter vårt teoretiske perspektiv som fremmed i forhold til forståelsen av egen situasjon. Vi har forsøkt å motvirke dette ved å ikke trekke informantenes utsagn inn i en annen kontekst enn det de svarer på.

3.8 Refleksjoner om kvalitet

Det kan argumenteres for at ingen kvalitative forskningsopplegg er like. I dataene for denne oppgaven er det mange forhold som kan ha påvirket datainnsamlingen. Kvaliteten på forskningen må dermed etterprøves på andre måter. Ifølge Thagaard (2009) er validitet, overførbarhet og reliabilitet viktige mål på kvalitet i kvalitative forskningsopplegg.

Thagaard (2009) forklarer at den indre reliabiliteten avhenger av hvordan forskeren anvender og videreutvikler informasjon fra feltet. Reliabiliteten kan dermed sikres ved at vi er to som samarbeider i innsamling og analyse av data. Ifølge Thagaard vil det her være viktig å ha en gjennomiktig og systematisk metode for behandling av data. Dette vil fjerne tvil om troverdigheten. Hensikten med dette kapittelet har vært å redegjøre for nettopp dette.

Spørsmål om begrepsvaliditet handler om hvorvidt det er samsvar mellom det vi legger i begrepet og det informantene legger i det. Det er særlig begrepene om motstand, skepsis og motivasjon som er aktuelle. Eksempelvis er det flere av informantene som trekker frem at de var skeptiske til endringen. Å være skeptisk betyr ikke nødvendigvis at informanten er negativ. Vi har i disse tilfellene spurt om informanten kan forklare på hvilken måte han eller hun var skeptisk. Der de trekker frem at det har vært negativitet rundt endringen så har vi fått informanten til å prøve å utdype dette.

Siden vi hadde en viss forståelse av det feltet vi skulle studere, var det en fare for at vi kunne ha tanker om hva våre funn ville være. "Forutinntatte idéer er skadelig for alle former for vitenskapelig arbeid" (Hammersley og Atkinson, 2010:54). Vi visste på forhånd at det var ulike meninger om endringen. Vi hadde også en forventning om at det ville være noe mer motstand enn oppslutning til endringen. Med dette som inngangsverdier var det viktig å skape en problemstilling og intervjuguide som ikke la ordene motstand eller negativitet i munnen på informantene. Vi ønsket også å avdekke om det var informanter som var i større grad positive til endringen. På denne måten var vi forberedt i møtet med informanter med ulike innstillinger. Problemstillingen vår var i stor grad utformet før datainnsamlingen startet. Ifølge Hammersley og Atkinson (2010) kan dette kan være en ulempe siden intervjuene vil kunne formes av forskerens forutinntatte syn på hvor problemene ligger. Vår problemstilling har hjulpet oss med å fange opp informanternes positive innstillingen til metoden og endringen.

Thagaard (2009) forklarer at det er visse ulemper med bruken av portvakter. Det er viktig at forskeren oppnår tillit i miljøet på eget grunnlag og ikke blir betraktet som en representant for portvakten. Siden det er den praksisansvarlige som først tar kontakten med informantene så mister vi muligheten å være uavhengige. Det kan tenkes at kontakten fra den praksisansvarlige gjør at informantene blir usikre på om de kan uttale seg negativt om endringen. Hammersley og Atkinson (2010) forklarer at garantier om konfidensialitet vil kunne føre til at informantene gir informasjon og uttrykker meninger som de ikke ville ha gitt overfor andre. I samtykkeskjemaet (vedlegg 2) gis det, som vi har sett i kapittel 3.4.1 forsikringer om anonymisering og det vises til godkjenning fra NSD (vedlegg 1).

Det vil trolig spille en rolle at vi er studenter fra universitetet i Oslo og ikke fra en av politihøgskolene. Flere av informantene ble overrasket da vi sa vi var fra Universitetet i Oslo, da de regnet med at vi var ansatte på politihøgskolen eller tok mastergrad ved etterutdanningen på politihøgskolen. Vi ser på det som en styrke at vi ikke representerer politihøgskolen og at vi som utenforstående er interesserte i forhold som er knyttet til hverdagen deres. Flere av praksisveilederne ga inntrykk av at de satt pris på at vi var interesserte i temaet og hvordan endringen påvirket deres hverdag. Både i intervjuer med praksisansvarlige og på politihøgskolen fikk vi høre at det var positivt at det kom noen utenforstående inn og tok intervjuene.

I forkant av intervjuene var vi usikre på hvor mye informantene ville prate om problemer knyttet til egen hverdag. Intervjuene kan bære preg av at en ikke skal snakke ned egen profesjon, stasjon, sjefer, kolleger eller avdeling. Lydighetsplikten finner vi i politiinstruksen § 6-2 annet ledd. Den sier at polititjenestepersoner plikter å adlyde ordre, opptre høflig og vise den nødvendige respekt til sine overordnede. For våre informanter kan det dermed være problematisk å kritisere endringer som kommer fra overordnede. Hvor mye dette har påvirket våre informanter er det vanskelig å si. Vi har forsøkt å motvirke dette gjennom å være tydelige på anonymisering og konfidensialitet i forskning.

Vi er fornøyde med vårt utvalg og metoden som ble brukt i rekrutteringen av informanter. Men vi er også bevisst de ulemper og feilkilder som er forbundet med vår metode. Ifølge Hammersley og Atkinson (2010) vil en ved etnografiske studier alltid være i tvil om funnene

er representative. Det at utvalget er fra Oslo kan gjøre det vanskelig å generalisere opp mot hvordan andre distrikter vil motta endringen. Vi har tatt et strategisk utvalg innenfor Oslo-populasjonen og det må dermed argumenteres for hvor stor overføringsverdi vår case har ut mot andre distrikter. For at det skal være en overføringsverdi, er det viktig at vårt utvalg er representativt. Befring (2002) peker på tre faktorer som påvirker representativiteten, disse er utvalgsmetode, homogenitet i populasjonen og størrelsen på utvalget. Vi har allerede redegjort for utvalgsmetode.

Utvalget kan preges av hvem som har mulighet og lyst til å delta. Vi vet at for de fleste ble intervjuene avtalt via e-post. Vi vet også at den praksisansvarlige forklarte til informantene at *“dette er deres mulighet til å fortelle hvordan det går”*. Det er vanskelig å se for seg at den praksisansvarlige har hatt kjennskap til informantenes meninger og holdning til metoden. Det er et poeng å trekke frem at vi har fått en svarskala fra det helt positive og til det mer negative.

Etter vår erfaring er polititjenestepersoner svært imøtekomne, åpne og pratsomme i intervjusituasjonen. Vi merket ikke at de sa ting som de trodde at vi ønsket å høre, fremfor å svare ut fra egne opplevelser og oppfatninger. Det er vanskelig å avdekke om det er forhold som gjør at informantene uttrykker seg mer positive eller negative enn det de virkelig er. Yrkesstolthet og lojalitet til høyere sjefer kan gjøre at informantene våre tilbakeholder relevant kritikk eller andre sentrale momenter for vår forskning. Det er uvisst om våre informanter holder igjen eller overdriver egne erfaringer. Det er viktig å påpeke at ingen av intervjuene har vært motstridende.

Hva politiet oppfatter som en utfordring eller et problem kan være noe annet enn det vi regnet med å finne. Vi har gått inn i intervjusituasjonen med en intervjuguide som skal få informantene til å fortelle om egne opplevelser og erfaringer. Dette gjør at informantene kan fortelle om det de selv mener er relevant. En måte å bekrefte informantenes utsagn på er ved å utføre nye intervjuer ved et senere tidspunkt. Dette ville vært interessant å gjennomføre i videre forskning. Det vil sannsynligvis være fordeler forbundet med å øke størrelsen på utvalget.

Vi har sett at informantene har endret noen av sine holdninger til endringen. Noen av informantene som var utelukkende negative, er ikke like negative nå som de har fått prøve ut

metoden. Hadde vi utført intervjuene på et tidligere stadium, kunne våre data og hele oppgaven sett mye annerledes ut. På samme måte ville det vært spennende å undersøkt hvordan dette hadde endret seg til neste år igjen. Det er ikke bare holdningene som kan variere, men også det politiske landskapet, lovendringer, trusselsituasjonen i landet og andre rammevilkår som spiller inn på veiledningen.

Rekkefølgen på intervjuene kan skape forskjeller i hvordan vi gjennomfører de første og de siste intervjuene. De siste intervjuene var med de som var ansvarlige for den daglige driften av pilotprosjektet. Dette gjorde at vi kunne stille mer kritiske spørsmål, med bakgrunn i informasjonen vi hadde fra de tidligere intervjuene. På samme måte har vi mistet muligheten til å stille kritiske spørsmål til de første informantene som vi intervjuet. Det er uvisst hvor mye dette har påvirket funnene.

Før de to siste intervjuene var vi enige om at vi hadde kommet til et naturlig metningspunkt og at vi ikke ville presse på for flere intervjuer. Den ene informantene ved politihøgskolen syntes det ville vært interessant og nyttig for oss hvis vi intervjuet HR-direktøren for politiet i Oslo. Dette intervjuet ville utvilsomt vært interessant, men dette ville gjort det vanskelig å rekke tidsfristene våre.

3.9 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett hvilke metodiske valg som ligger til grunn for vår studie. Det har vært vanskelige valg som har hatt både positive og negative innvirkninger på blant annet datainnsamling, funn og kvalitet. Kvalitative intervjuer og dokumentanalyse av sentrale dokumenter og dagsaktuelle artikler utgjør studiens empiriske tyngde. Vi har argumentert for vårt metodiske valg av kvalitative intervjuer. Videre har vi redegjort for studiens utvalgsstørrelse og utvalgsmetode.

Kvalitative intervjuer med 19 informanter er hovedtyngden i vår empiri. Vår case er avgrenset til å intervju ved to politistasjoner i Oslo. Dette gjør det vanskeligere å generalisere opp mot resten av landets politistasjoner. Pilotprosjektet er i oppstartsfasen og hovedtyngden deltakere er i Oslo. Dette har gjort at det har vært enklere å få tak i informanter og anonymisere disse.

Pilotprosjektet utprøves i alle de fem politistasjonene i Oslo politidistrikt. Dette gjør at vi kan si noe mer overordnet om hvordan pilotprosjektet mottas i Oslo. Vår case og metodiske tilnærming kan gjøre det vanskelig å etterprøve funnene. Observasjon og spørreundersøkelse kunne vært interessante metodiske tilnærminger i videre forskning. For vår problemstilling har det vært viktig å få frem informantenes opplevelser og holdninger til endringen av metode. Det er klart at de metodiske valgene har styrt studiens retning og funn.

I det følgende kommer våre informaners erfaringer med endringen. Vi vil se hvordan den nye metoden påvirker informantenes arbeidshverdag og hvordan informantene opplever dette.

4 Funn

Dette kapitlet tar for seg studiens funn. Funnene baserer seg på kvalitative intervjuer og informasjon hentet fra sentrale dokumenter. Dokumentene har vært viktig for å avdekke endringens bakgrunn. De 19 kvalitative intervjuene har gitt oss mange historier om hvordan endringen av metode har blitt opplevd og hvilke forhold som har vært spesielt vanskelige.

I det følgende vil vi se på hvordan denne endringen har blitt mottatt og hva som er bakgrunnen for endringen. Kapitlet følger samme struktur som resten av oppgaven og ser hvordan informantene og dokumentene svarer på forhold knyttet til drivkrefter, innhold og omfang og prosess.

4.1 Endringens drivkrefter

Ifølge Jacobsen (2012) vil planlagte endringer styres av hvilke intensjoner og drivkrefter som ligger til grunn. Jacobsen forklarer videre at dette er en rasjonell tilnærming til endring. Dette betyr at organisasjonsendringen er basert på at menneskene i organisasjonene oppfatter at det er et behov for endring.

Det er et historisk bakteppe for den endringen som nå prøves ut. Ifølge pilotprosjektets pilotplan har et økende antall studenter ført til at politidistriktene ikke har klart å tilfredsstille politihøgskolens krav til praksisveilederes kompetanse. Med bakgrunn i bekymringer over veiledningskvaliteten i praksisåret, ble det høsten 2009 ble det satt i gang et arbeid med å prøve ut alternative veiledningsformer. Dette prosjektet strandet med bakgrunn i lønnsvilkårene for praksisveilederne, informant 1 fra politihøgskolen forklarer det på denne måten:

“Det er erkjennelsen om at det er en stor grad av turnover blant våre praksisveiledere. Det har gjort at vi har fått lite stabilitet i det korpset, som har utfordret oss når det gjelder lære opp korps innenfor veiledningspedagogikk, fordi det har vært vanskelig å få tak i kvalifiserte veiledere ut ifra de kriteriene vi tidligere hadde (...). Vi har i en tidsperiode på, ja innenfor 20 år, så har vi gått fra 240 studenter til nåværende 720 studenter”.

I 2012 førte NOKUT (Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen) tilsyn ved politihøgskolens kvalitetssikringssystem (NOKUT, 2012). Tilsynsrapporten fremhevet at politihøgskolen har for lite kontroll over det som skjer i praksisutdanningen. Politihøgskolen er avhengig av ressursituasjonen ute i distriktene for å øke praksisveilederens kompetanse. Politidistriktene bestemmer selv over kompetansehevingstilbud, kompetansekrav og godtgjøring for praksisveilederne.

Antall studieplasser på bachelorutdanningen ved Politihøgskolen er fastsatt av Justis- og beredskapsdepartementet. Antallet studenter som har blitt tatt opp ved skolen har siden 2010 og frem til i dag vært på 720 (NOU, 2013). Det er ikke lenge siden dette tallet vært nede på 240, senest i 2009 var det 552 studenter ved Politihøgskolen. Økningen i studenter er derfor en av faktorene som har bidratt til å få til endringen.

Februar 2014 ble det fremforhandlet en ny særavtale for praksisveiledere (vedlegg 8) mellom politiets fellesforbund (PF) og Politidirektoratet (POD). Særavtalen trådte i kraft 1. september 2014 og gjelder frem til 31. august 2017. Avtalen vil deretter løpe for 1 år av gangen så lenge ingen av partene sier opp. I denne avtalen åpnes det for muligheten for at én veileder skal kunne veilede opp til to studenter. Arbeidsgiver plikter å gi praksisveiledere tilbud om gjennomføring av pedagogisk opplæring og gjennomført opplæring vil gi rett på økonomisk godtgjørelse. Særavtalen redegjør for hvilke satser for godtgjørelse som praksisveiledere har krav på. Denne særavtalen har reaktivisert politihøgskolens planer om alternative modeller for veiledningen.

“Det har vært forsøkt tidligere å gjennomføre tilsvarende modeller som den vi holder på med nå, et forsøk, men det ble strandet på grunn av noen særavtaler som politiet hadde, som på en måte satte noen bremsen. Altså vi klarte ikke å gjennomføre det på grunn av den særavtalen, og en ny særavtale har da åpnet den muligheten som har resultert i det prosjektet som vi er inne i nå” (PHSI).

Pilotprosjektet fikk sitt mandat av daværende rektor ved politihøgskolen Håkon Skulstad, juni 2014. Med bakgrunn i mandatet ble det utarbeidet en pilotplan, og prosjektet ble satt opp med en arbeidsgruppe og en styringsgruppe. Pilotprosjektet er planlagt i tre faser. Fase 1 er erfaringsbasert og følger studieåret 2014/2015. Målsetningene for fase 1 er:

1. Å beskrive og vurdere 1:2-veiledning som pedagogisk virkemiddel
2. Utvikle egnet verktøy (metodikk)
3. Avklare pedagogiske og administrative forutsetninger på program- og undervisningsnivå

Mot slutten av fase 1 vil erfaringene konkluderes og målsetninger for fase 2 settes. Fase 2 igangsettes studieåret 2015/2016 og pilotprosjektet vil utvides til flere distrikter. I fase 3, studieåret 2016/2017, utvides prosjektet til alle distrikt hvor dette er mulig å gjennomføre.

Som vi har sett er det flere begrunnelser for at endringen bør gjennomføres. Politihøgskolens motivasjon for endringen bunner i bekymringer rundt kvaliteten av studentenes veiledning i praksisåret. Våre andre informanter har ikke like god kjennskap til bakgrunnen eller drivkreftene for endringen. Et av de første spørsmålene vi stilte praksisveilederne var: *“Hva vet du om bakgrunnen for endringen?”*. Her var det mange som forklarte at de fikk litt informasjon sent på våren, men at det meste av informasjon fikk de gjennom rykter på stasjonen. Det var ikke før høsten 2014 at de fikk vite mer om bakgrunnen og metoden. Dette skjedde når representanter fra politihøgskolen dro ut til stasjonene for å informere.

Det er mange meninger om hvorfor det gjennomføres en endring. Studentenes, praksisveilederne og divisjonsledernes oppfatninger om bakgrunn for endringen er varierte. Det er to hovedmomenter som går igjen. Det er først og fremst de økonomiske motivene som våre informanter trekker frem. Det andre momentet, som en del trekker frem, er at økningen i antall studenter har ført til at det er vanskeligere å rekruttere kvalifiserte veiledere.

Det er riktignok forbundet større utgifter med den nye avtalen. Med den nye særavtalen så har distriktene en plikt til å tilby kurs i veiledningskompetanse. Videre er det høyere satser for godtgjørelse av praksisveilederne. Kompetanseheving og høyere satser for godtgjørelse gjør at en kan sette spørsmålsteget rundt muligheten for å spare penger med den nye metoden. Informantene våre ved politihøgskolen viser forståelse for at andre kan mene at endringen er økonomisk motivert. De er derimot klare at det aldri har vært politihøgskolens intensjon å spare penger.

“For dette er et prosjekt som er initiert av politihøgskolen og vi har ikke hatt økonomiske, vi har ikke tatt hensyn til det økonomiske overhodet. Vi ser kun på det pedagogiske. Men at de som er med i piloten og kanskje også andre utenforstående tolker det slik at det er økonomiske motiv som ligger til grunn, det forstår vi” (PHS1).

“Men politihøgskolen har aldri hatt som mål å kutte antall veiledere, men vi er opptatte av å få gode veiledere som er motiverte. Sann som det virker nå, så kan det se ut som at du har fått halvparten så mange veiledere og de er likevel lite motiverte, og da har du ikke kommet særlig lenger” (PHS2).

Noen praksisveiledere deler også denne oppfattelsen til informant 2 fra politihøgskolen. Det er flere som trekker frem viktigheten av at veileder må være motivert for å være veileder. Det er mange av våre informanter som er praksisveiledere som stiller seg skeptiske til hvor mange som vil søke veilederstilling til neste år. De forklarer at det er en oppfattelse av at metoden vil være en belastning for veileder og at det vil gå utover veilederens fleksibilitet i hverdagen.

Studentene påpeker at de fikk lite informasjon før august 2014. Den informasjonen som kom etter at de hadde startet i praksis skal ha vært god. På et møte med representanter fra politihøgskolen fikk de informasjon om bakgrunn for endringen.

“Det var ganske tydelig sagt da, i hvert fall i august 2014 når vi hadde sånn innføring i praksisåret, så sa de fra politihøgskolen, (...), de var veldig tydelig på det at det var pedagogisk forankret, altså fokus på læringsmiljø, skape gode relasjoner, det var flere å spille på og alt det. (...) Det ble jo stilt spørsmål om det var på grunn av økonomi, og de var veldig tydelig på at det var det ikke. Så var det veldig fokus på at det her var pedagogisk da, som var hovedårsaken til endringen” (ST1).

Det er ikke alle som er negative til metoden. Enkelte av praksisveilederne viser forståelse for at det var behov for en endring.

“Til å begynne med så, alle tenkte jo at det var for å spare penger og ressurser, men det er nok heller, etter hvert så skjønnte jeg mer at det er for å på en måte få nok og sikre at, det har blitt dobbelt så mange studenter på politihøgskolen etter hvert nå, så det blir krav til dobbelt så mange veiledere, og da kan det bli vanskelig å skaffe nok veiledere som er motivert og interessert. Sann at det har nok noe med det å gjøre” (PV1).

Denne skepsis viste seg også hos divisjonslederne. De var tidligere ute med informasjon og hadde en større rolle i arbeidet med å legge opp til veiledningen. De er ansvarlige for at tjenesten går rundt på stasjonen. Divisjonsleder 2 er enig i at informasjonen var for dårlig, men at dette er noe de klarer å tilpasse seg.

“Svært lite, altså man øker jo forståelsen gjerne, hvis man vet hva som er bakgrunnen for at man kommer dit man kommer, at man skal ha 2 til 1, men bakgrunnsinformasjonen var alt for dårlig. Den var egentlig helt fraværende... til og med nå. (...) Informasjonen kunne nok vært mer utdypende, men samtidig så jobber vi i en etat som tilsier at vi klarer å innrette oss etter de mulighetene man har, så det holdt, men kunne ha vært mer” (DL2).

Informantene våre fra politihøgskolen er klare på at denne endringen går mest utover arbeidshverdagen til praksisveiledere og divisjonsledere. Det kan virke positivt for de praksisansvarlige siden de vil få mindre veiledere å forholde seg til. Informant 2 fra politihøgskolen mener at studentene som regel vil alltid være fornøyde med å komme ut i praksis.

“Så jeg tror at de som er skeptiske, det er de som kjenner på at denne endringen har noe å si for “meg og hvordan jeg organiserer min hverdag”. Og det er divisjonsledere og det er praksisveiledere. Fordi det blir mer klønete, litt sånn mer praktiske ting blir mer vanskelig, på grunn av ressursen, du halverer en ressurs. Nei det gjør du ikke, du halverer ikke en ressurs nødvendigvis, men divisjonslederne må forholde seg til en patrulje som ikke kan brukes som en vanlig ressurs” (PHS2).

Våre dokumenter forklarer hvordan pilotprosjektet skal gå frem og hvordan endringsprosessen skal evalueres. Fra politihøgskolens perspektiv er intensjonene for endringen å bedre studentenes læring i praksis, gjennom å gi praksisveilederne kompetanse i veiledning. Med den nye metoden åpnes også mulighetene for at praksisveilederen får ansvaret for to studenter. Det er mange meninger om bakgrunnen for endringen. Det er særlig praksisveilederne som er mest kritiske til endringen og stiller seg undrende til den egentlige bakgrunnen for endringen. Praksisveilederne stiller seg negative til at det kan være økonomiske motiver for endringen.

4.2 Innhold og omfang

I vår studie ser vi hvordan endringen av veiledningsmetode har blitt mottatt. Informantene våre har mange ulike oppfatninger om hvor godt metoden fungerer. Praksisveilederne ser flere utfordringer enn fordeler med metoden. Det er en omfattende endring som kan påvirke tjenesten for flere enn bare studentene og veilederne. I det neste vil vi se hvordan endringen av innholdet i veiledningsmetoden har blitt mottatt.

4.2.1 Veiledningsmetoden fungerer dårligere

Våre informanter gir et nyansert svar på hvor god de mener den nye metoden er. Enkelte informanter mener at metoden ikke har forandret seg nevneverdig. Det er også flere praksisveiledere som ser fordelene med at studentene kan gjøre hverandre gode. Praksisveilederne er derimot usikre på om samspillet mellom studentene vil være bedre enn at de utfører oppgavene alene og vokser med ansvaret. Hvis de selv kunne velge så var det ingen av praksisveilederne som ville bytte 1 til 1 veiledning med 1 til 2 veiledning. De ser enkelte positive momenter med metoden, men er generelt negative. Studentene er derimot mer positive til metoden. Vi vil i det neste se på hvordan informantene mener den nye metoden fungerer.

Praksisveileder 2 forklarer at metoden har sine fordeler og ulemper, og at dette avhenger mye av studenten. Praksisveilederen forklarer videre at metoden kan fungere godt hvis studentene er på et høyt nok nivå.

“Det er ikke noe hemsko i det hele tatt å ha to studenter i min situasjon. Jeg ser noen problemer med det og jeg ser noen hypotetiske problemer som jeg har unngått. Men som andre kanskje kan oppleve, så det er negative og positive sider, som det meste annet” (PV2).

Ifølge våre informanter er det en rekke utfordringer med den nye metoden. Praksisveilederne ser også mye positivt med metoden, men at dette er kun for studentene. Den nye metoden vil kreve mer av veilederne:

“Det er jo klart at å kjøre med en student krever ganske mye mentalt da. Jeg er på hele tiden, du skal følge med på hva dem gjør, hva dem sier, får de med seg ting på samband og så videre. Så det å ha to stykk, fordobler jo på en måte den, altså innsatsen fra betjenten. I hvert fall for min del, jeg var veldig sliten i starten, når jeg hadde begge to samtidig da” (PV8).

Veiledningen er ikke alltid like lett å få til i praksis. Flere av praksisveilederne forklarer at det er vanskelig å ha kontroll på begge studentene når det er mye som skjer på et oppdrag. På samme måte er det viktig å passe på at studentene får nok erfaring med enkelte oppdragstyper. Ifølge studentinformantene våre så er de opptatte av å oppleve og erfare mest mulig i løpet av praksisåret sitt. Ifølge praksisveileder 4 avhenger mulighetene for veiledning

av de situasjonene en kommer opp i og studentenes forutsetning for å kunne utføre oppdragene selvstendig:

“Kommer man på en bilulykke så kan man ikke begynne med den der lange vise og fortelle, da må man inn og redde liv og ting går veldig, veldig kjapt. Og da kan man ikke bare si til de to studentene som sitter foran i bilen, “kan ikke dere bare værsgod, her er en bilulykke, ordne opp”. Da er jo jeg nødt til å stå frem som en leder og nødt til å delegere oppgaver til dem, “du gjør sånn, du gjør sånn” (PV4).

For praksisveilederne kan det dermed bli vanskelig, i begynnelsen av praksisåret, å veilede to helt ferske studenter alene. Hvordan disse oppdragene løses vil også avhenge av praksisveilederens erfaringer med lignende situasjoner.

Det er knyttet større utfordringer til bruken av denne veiledningsmetoden. Informantene våre forklarer at det er en metode som kan fungerer. Men det at det er en vanskelig metoden å bruke i tilfeller hvor studentene sliter. I det neste vil vi se hvordan praksisveilederne har mottatt endringen og hvordan den nye metoden påvirker deres arbeidshverdag.

4.2.2 Rollen som praksisveileder blir mer utfordrende

Det er flere faktorer som gjør endringen i rollen som praksisveileder metoden utfordrende for praksisveilederne. Praksisveilederne ser selv at metoden, gitt de rette forutsetningene, kan gi utslag i bedre læring for studentene. Det er mange av de praksisveilederne vi har intervjuet som sier at de må selv jobbe mye hardere for at studentene skal få et godt læringsutbytte.

For at denne polititjenestepersonen skal få fagfelt som veileder må det gjennomføres to år med praksisveiledning. Dette vil si at praksisveilederen i stor grad går glipp av to år med “skarp” operativ trening. Praksisveileder 5 ser på dette som en stor utfordring:

“Nei det blir mye fokus på studenter da, og jeg mister mye av den operative oppdragsløsninga da. Skarpe situasjoner, den biten der, og det synes jeg ikke er helt gunstig. Jeg skal tross alt lære bort hvordan det er å jobbe på orden til mine studenter, og når jeg ikke får gjøre det selv, så mister jeg min forutsetning for å lære det bort da. Det er jo praksis da, så om jeg kan noe i teorien.. altså teorien lærer du på skolen og her skal du lære den praktiske biten. Og da må jeg være “oppe og nikke” på den biten der”.

Ifølge praksisveileder 4 er det mentalt krevende å være veileder i to år sammenhengende. Mangel på fleksibilitet og muligheter til å ta kurs vil tære på motivasjonen til veilederne:

“En skal ikke glemme at vi er politifolk vi også, vi er operative politifolk som er litt avhengig av å være på et visst nivå da. Det innebærer å kjøre vanlig innsatsbil og sammen med kollegaene våres. Fordi at er det noe som gjør meg god operativt så er det kollegaene mine. (...) Jeg tror det er veldig mentalt krevende å ha to studenter gjennom et helt år, uten noen form for pause, faktisk. Uansett hvor motivert du er som veileder, uansett hvor flink du er, så trenger man noen sånne smådrypp innimellom hvor en får litt fri, og jeg snakker ikke om mange uker i strekk, men litt her og der må man nesten ha” (PV4).

Praksisveilederne er samstemte i sin bekymring og trekker frem en rekke utfordringer med den nye metoden. En av de veilederne som hadde student året før og praktiserte 1 til 1 veiledning er klar på at den nye metoden gjør at det blir vanskeligere å følge opp studentene like godt.

“Nei, den har jo påvirket i hvilken grad at jeg har, jeg har hatt stort sett student hele året. I det forrige veiledningsløpet jeg hadde, hadde jeg student på divisjonen og så hadde jeg på en måte fri når han ikke var her. Men da hadde jeg muligheten til å følge han opp på andre avsnitt da. Slik at jeg fikk besøkt han på, fikk vært mye oppe hos han på etterforskning og oppsøkt han på ekstern hospitering og fikk liksom fulgt opp hele veien da. Så, jeg føler at det har, det har gått utover min rolle som politi ellers da” (PV6).

Divisjonslederen fra samme stasjon deler denne meningen, og forklarer at dette kan gjøre det vanskeligere å rekruttere nye praksisveiledere til høsten.

“Så jeg tror mange kvier seg fordi de ser at det kan bli en større arbeidsbelastning. Vi har jo en del veldig operative mennesker på den stasjonen her, og de ser jo den at hvis jeg er studentveileder så får jeg “ikke sparket inn den døra”, “da får jeg ikke vært med på det oppdraget”. Det er mange som tenker sånn, det er det faktisk” (DL1).

Gjennom våre intervjuer har vi sett at det er mye skepsis og negativitet rundt metoden og hvordan den har blitt gjennomført på. Vi får nyanserte svar, men det er generelt mye skepsis. Vi merket derimot lite forskjell mellom de to stasjonene. Det er forskjeller i alder, erfaring, kjønn, utdanning og tidligere arbeidserfaring mellom praksisveilederne. Noen av praksisveilederne hadde ikke erfaring fra å være veileder fra før av, annet enn fra da de selv var student i praksis.

På spørsmål om hvordan endringen har blitt mottatt av andre på stasjonen hevdet praksisveileder 8 at de måtte forsvare metoden:

”Samme faktisk som det vi veilederne selv følte, nå hadde ikke de fått like mye informasjon som oss, i og med at vi var på politihøgskolen og fikk info fra B2 der, så jeg følte at vi måtte, kall det forsvare det litt da, i gåsetegn, og forklare de hva det gikk ut på. (...) Ja, så mitt inntrykk var jo det at de som ikke var veiledere hadde samme holdning som vi hadde i starten vi veiledere også da, at man ikke var så positiv til det”. (...) Det er ikke noe som går og murrer på divisjonen eller stasjonen. Det er det ikke. Også litt opp mot studentene, de har jo ikke valgt det. Så vi gjør jo det beste for de”.

Praksisveilederne nevner stort sett flere ulemper med metoden enn fordeler. Dette kan ha sammenheng med at endringen går ut over deres arbeidshverdag. Hovedmomentene som kommer opp dreier seg om økning i arbeidsmengde, mindre muligheter for å få “pause” i veiledningen og avlønning.

“Man burde ikke ha fått dårligere betalt for den ene studenten i forhold til den andre. Det burde ha vært lik betaling for begge studentene, for det er ikke 150% jobb, det er 200% jobb. (...) Hvis du kompenserer berikelig så kommer nok flere hoder til å stikke seg frem tror jeg. Men jeg mener at det bør ikke være motivasjonen i utgangspunktet da. I fjor var det jo bare to ekstra lønnstrinn og en 200-lapp, så det var ikke snakk om mange kronene, det er jo dobbelt så mye nå for eksempel... og godt over det og” (PV3).

Det er et interessant moment at flere nevner økonomiske motiver som bakgrunn for endringen, men så kommenterer PV3 at praksisveilederne har fått en vesentlig økning i tillegget for veiledere. Særavtalen åpner dermed for at praksisveiledere blir bedre belønnet enn tidligere, dette kan virke som et økonomisk insentiv for å bli veileder.

På de stasjonene vi intervjuet så var situasjonen slik at divisjonen måtte stille mannskaper til vakthold av enkelte bygninger i Oslo. Vi fikk inntrykket av at dette ikke er populære oppdrag for operative politifolk. Vi har sett at det er negativitet knyttet til det å ikke få “sparke inn dører” og være på de “spennende” oppdragene. Praksisveileder 3 synes det derimot er mer spennende å veilede, i tillegg er det andre fordeler med det å være veileder:

“Men du får jo betalt for å være veileder, så det å ha fri, det er jo en luksus som man har hatt, som man har tilvendt seg kanskje. Så det spiller ingen rolle for min del. Hverdagen min har gjort at jeg har sluppett alt av vakthold da. For det året her har jo vært et “vaktholds-helvete”, på den stasjonen her i hvert fall. (...). Samtidig som at jeg har hatt den ekstra lønna. Så det har jo vært en sånn vinn-vinn situasjon egentlig”.

Praksisveileder 3 synes veiledere har tilvendt seg luksusen med det å ha “fri” når studenten er andre steder. Tidligere kunne praksisveiledere ta kurs og gå i vanlig tjeneste når studenten var på ekstern hospitering. Dette gjør at noen veiledere oppfatter overgangen som drastisk. Med overgangen i metode vil praksisveilederen bli mer tydelig i rollen som veileder.

“Før var det sånn at du har én student i to år, eller da to studenter i to år, altså én student i året, så får du det som fagfelt, og det er avhengig for at jeg skal kunne gå opp i rang og lønn. Nå er det jo sånn at du må ha to studenter i to år, altså dobbel arbeidsmengde for å få samme fagfeltet og det gjør også noe for motivasjonen. Så det vil bli færre som søker seg til veileder på grunn av det. Det er veldig sånn klart fra veldig mange. Så det er det med motivasjonen og det må de gjøre noe med, ellers så kommer de ikke til å få veiledere og da må de begynne å beordre folk til å bli veiledere, og da kommer motivasjonen til å synke lavere” (PV7).

Det er ikke alle praksisveilederne som er like bastante. Det er viktig at studentene får engasjerte og motiverte praksisveiledere. Flere av veilederne vi har pratet med, både i år og i fjor, er interesserte i å lære opp fremtidige kolleger og synes det er spennende å veilede.

“Og igjen så er jeg på det at det er studentene som skal være i fokus og de har krav på sin opplæring og det er min jobb å gi dem det samme kule året som jeg hadde da jeg var i praksis. Og det var kanskje et av de beste årene jeg hadde, derfor er jeg veldig villig til å gjenskape det for de andre også. Så det er min motivasjon da, til å få det til” (PV3).

Praksisveilederne våre forklarer at det er mentalt krevende å ha ansvar for to studenter. De ønsker samtidig å ta vare på studentene og gi de en god opplevelse av politityrket. Politihøgskolen ønsker gode og motiverte veiledere. Det kan tenkes at de beste veilederne er de med god politifaglig erfaring og pedagogisk kompetanse.

Informant 2 fra politihøgskolen er ikke fornøyd med hvor mye diskusjoner det blir om avlønning av praksisveiledere. Fokuset har blitt skiftet fra hvordan studentene lærer med den nye metoden, til hvordan metoden gir halv lønn for den andre studenten og andre rammefaktorer.

“Jeg må også si det sånn at det, det er veldig mye rammefaktor-snakke, det er mye lønn-snakke, det er så mye som ikke handler om det pedagogiske (...). Hvis jeg skulle kommet inn i en sånn... få lov til å mene noe der, så ville jo jeg gitt et råd om å at man tok vekk avlønning når det gjelder veiledning. Fordi det er så mye, jeg mener det at, ja og det er veldig veldig vanskelig, men det er en kulturell greie. (...) Sykepleierne får ikke lønn for å veilede sykepleierstudentene” (PHS2).

Praksisveilederen vil jobbe, men må ta seg av studentene. Det kan tenkes at det for mer nyutdannede praksisveiledere vil være mer nyttig å ta del i vanlig tjeneste og lære å bruke de verktøyene de skal mestre enn det å veilede studenter. Hvis det blir høy gjennomtrekk av praksisveiledere så vil det være en større utgift forbundet med å sende nye veiledere på kurs enn å gi de eksisterende veilederne bedre lønn.

Alle våre praksisveiledere ser enkelte utfordringer med bruken av den nye metoden. Noen ser flere utfordringer enn andre og det er forskjeller i hvilken grad de vektlegger disse utfordringene. Det ble poengtert for oss fra informant 2 fra politihøgskolen at det var kommet frem hypotetiske utfordringer med metoden. Vi merket oss at det er flere av studentene og praksisveilederne trekker frem hypotetiske problemstillinger om ulike utfordringer i ordenstjenesten. Noen av praksisveilederne ser også hypotetiske fordeler med metoden. Dette at de trekker frem hypotetiske momenter er et gjennomgående trekk ved intervjuene.

Det er særlig utfordringer med nivåforskjeller mellom studentene som er bakgrunnen for dette. Praksisveilederne mener metoden vil være vanskelig hvis den ene studenten er veldig flink mens den andre er trenger mer oppfølging og hjelp. Ingen av praksisveilederne mener at dette er et problem for de selv, men at dette er en hypotetisk problemstilling som vil vanskeliggjøre metoden. Eksempelvis forklarer de hvordan store nivåforskjeller mellom studentene vil være en vanskelig utfordring i veiledningen, men at de selv ikke merker noe til dette da deres studenter er veldig “oppegående”.

“Det var det mange som var skeptiske til det, hva hvis vi får to vidt forskjellige studenter da, en som er på randen til å stryke og den andre er superflink og har super potensiale, da blir det et sånt ”tap-tap-prosjekt” for begge to egentlig. Den gode har ikke muligheten til å bli så god som han kan bli og den som er på randen til å stryke, kanskje ikke får nok veiledning til å stå” (PV4).

Vi har sett at informantene har en del hypotetiske utfordringer. For at metoden skal fungere så avhenger dette av at studentene er flinke og tar ansvar for egen læring. Studentene har ingen forutsetninger for å være flinke i det å veilede hverandre. Studentene har ikke fått undervisning, kurs eller opplæring i veiledningspedagogikk. Ingen av praksisveilederne har fortalt at de har problemer med sine studenter. Praksisveilederne sier i stor grad at det er

utfordringer med metoden, men at de selv ikke føler så mange av disse siden deres studenter er gode.

“De utfordringene som jeg ser med det, som jeg ikke opplever så mye selv da, er hvis det er veldig stor forskjell på studentene. Hvis de er veldig forskjellig personlighetsmessig og ikke minst faglig, så ser jeg for meg utfordringer. Uten at jeg opplever det selv da. Så det er på en måte hypotese fra min side” (PV2).

Studentene forklarer også at det er utfordringer med nivåforskjell mellom seg og medstudent. De fleste mener derimot at dette ikke gjelder for dem selv og de er veldig fornøyd med sin medstudent.

4.2.3 Endringen tar ikke høyde for det økte trusselbildet

Praksisveilederne ser også utfordringer med hensyn til farene med å være i ordenstjenesten. De studentene som ikke har vært i forsvaret eller aktive i skytterklubber, vil ha lite eller ingen erfaring med bruken av skytevåpen. Trusselsituasjonen tilsier at ansatte i politiet er særlig utsatt for vold på grunn av deres symbolske status.

På spørsmål om hvordan det har vært å kjøre med to studenter er praksisveileder 8 klar på at det har vært en slitsom periode og begrunner det hovedsakelig med trusselsituasjonen:

“Og hvertfall nå etter den trusselvurderinga som har kommet med bevæpning også. Så hvor jeg føler at jeg egentlig er litt livvakt for to stykker da. Jeg har ingen til å backe meg hvis noen skulle pepre på meg med våpen. Jeg har jo ingen å samarbeide med operativt hvis det skulle skje noe skyting. Så mentalt sett så er det veldig slitsomt over lengre å kjøre mye studentpatrulje da”.

Praksisveileder 8 forklarer videre at hvis det skulle noe skje med praksisveilederen så er det lite studentene kan gjøre. Praksisveileder 8 har derfor gjort det til en rutine at studentene sjekker og gjør klar våpnene før hver vakt:

“Så har jeg gjort sånn at hver vakt så er det de som har ansvar for å sjekke “mp’ne”, nettopp fordi at la oss si vi skulle bli beskutt da, vår bil, vår studentpatrulje, eller jeg skulle bli skutt, ett eller annet og de er i bilen... jaja, så vet de hvor mp’ne er da. I nødverge, i verste fall”.

Politirollen og trusselen som følger med, kan bli en overgang for studentene. Det er ifølge praksisveileder 6 viktig at studentene følges opp etter “kjipe” oppdrag. Dette er eksempelvis bilulykker, dødsfall eller andre lignende oppdrag. Praksisveileder 8 merker at trusselsituasjonen går utover studentene:

“De også synes det er ubehagelig når de tenker på det. Så sier dem det går jo som regel bra da, så tenker ikke så mye over det, men når de, når vi snakker om det, når de tenker over det, så synes de også at det er litt ubehagelig at det er kun jeg som har våpen da. Det kjenner jo jeg også veldig på, kanskje litt mer enn studentene”.

Studentene fortjener å bli fulgt opp på samme måte som om de var alene sammen med veilederen. Det at de har en medstudent å støtte seg på og prate med vil sees på som en styrke ved metoden. Student 4 mener at utfordringer rundt trusselnivå og egensikkerheten til praksisveilederen gjør at mange veiledere er negativt innstilt til metoden:

”Så er det faktorer som jeg synes har blitt glemt, i forhold til egensikkerhet i forhold til han igjen. Så jeg føler at at han har blitt glemt litt oppi bildet her sånn, han skal faktisk ut på jobb og det er nok av ting som kan skje der ute, og så kan han plutselig stå alene der ute med to studenter som aldri har vært borti noen ting, så går det jo på, så kan det gå på helsa løs for han sin del”.

Det er spesielt i begynnelsen av praksisåret, hvor veilederen enda ikke har blitt kjent med studenten at trusselsituasjonen oppfattes som vanskelig. Dette kan tenkes å forsterke usikkerheten og belastningen for veilederen.

Informantene våre ved politihøgskolen har forståelse for at trusselbildet og ordre om midlertidig bevæpning gjør noe med mannskapene. Informant 1 fra politihøgskolen er klar på at trusselbildet ikke vil formelt påvirke piloten, og påpeker at studentene fremdeles ikke får være med på bevæpnede oppdrag. Informant 2 fra politihøgskolen forklarer derimot at det må gjøres en større revurdering av hele politiutdannelsen hvis det gis ordre om generell bevæpning i politiet.

4.2.4 Oppfølging av studentene blir dårligere

Praksisveilederen har ansvaret for studentene gjennom hele studieåret. Ifølge praksisveilederne våre vil metoden gjøre det vanskeligere å følge opp begge studentene. Dette gjelder både hvis den ene studenten er på divisjonen og den andre på ekstern hospitering, og spesielt hvis det er stor nivåforskjell mellom studentene.

PV8 og PV6 er klare på at metoden fungerer, men samtidig at den vil gi mindre oppfølging av studentene. Dette begrunnes med den ekstra belastningen det er å ha to studenter:

“Den fungerer, du får dem igjennom. Men jeg synes at det krever veldig mye og jeg synes de kanskje ikke får den... jeg synes de kunne fått en bedre oppfølging da, hvis jeg hadde vært alene med de. Så det fungerer jo, men det kunne vært bedre” (PV8).

“Når en har vært her og en har vært på etterforskning så har jeg måttet fokusere på han som har vært her, også, så det er, ja sånn i helheten så har nok hver student fått litt mindre oppfølging, det vil jeg tro” (PV6).

Den ene praksisansvarlige stiller seg undrende til at det enda ikke har kommet flere aktuelle strykkandidater i år. Praksisansvarlig 1 spekulerer i om enkelte studenter kan gjemme seg bak gode studenter:

“Altså, ja jeg lurar på om det er tilfeldig, at det er et veldig bra kull? Eller at det rett og slett, at en ikke får tett nok... jeg kan ikke si at det er sånn eller sånn for det vet jeg ikke, men jeg tror at man kan gjemme seg litt ja”.

Praksisveileder 3 synes det er for vanskelig å stryke studenter. Praksisveilederen må dokumentere studentens utfordringer og studenten skal gis tid og rom for å forbedre seg. Dette er en prosess som kan ta lang tid. Det tar gjerne tid før praksisveilederen forstår at en student ikke er god nok.

“For det er jo et krevende prosjekt å snu en student fra å stryke til å stå. Også er det jo veldig mye mer arbeid da, for en veileder som har en dårlig student. For det skal jo dokumenteres opp og i mente på det som er dårlig for å få strøket en student. Det burde vært lettere å få strøket en student, tenker jeg. (...) Det er ikke en folkerett å bli politi, så man skulle hatt litt mer, litt større myndighet som veileder” (PV3).

Praksisansvarlig 2 bekrefter at en student kan gjemme seg bak en annen, men er klar på at dette er noe de skal klare å plukke opp. Hvis en student skal vurderes til å strykes er det viktig at dokumentasjonen er god nok.

“Det er nok riktig at noen kan gjemme seg bak, men jeg føler at vi skal klare å luke ut det som er aktuelt. (...) Men det er jo viktig med notoritet i sånne type saker, det går på rettssikkerheten både for studenten og oss som administrerer denne ordningen, at vi har mer sånne konkrete holdepunkter og det syns jeg at vi for så vidt har” (PA2).

Det er for tidlig å si om metoden gjør det lettere eller vanskeligere å stryke studenter, men det kan tenkes at med den nye metoden vil det være en stor utfordring for praksisveilederen hvis begge studentene kan vurderes til å strykes. I disse tilfellene gis det dispensasjon for å splitte studentene. Dette betyr at den ene studenten får ny veileder. Informantene våre som trekker frem hypotetiske utfordringer, viser i stor grad til problematikk rundt situasjoner med “dårlige” studenter.

4.2.5 Studentenes læring blir dårligere

Det er spesielt enkelte av praksisveilederne som mener at denne metoden kan gå utover studentens læring. Studentene er usikre på hvor mye de taper med denne metoden. Av de studentene vi har intervjuet så er det ingen som sier de har kjørt mye med medstudenten. Enkelte har kun kjørt noen få vakter sammen med medstudenten. Studentene har dermed mest erfaring med å kjøre sammen med veileder. Målet med praksisåret er at studentene skal få praktiske erfaring med politiyirket og se hvordan den teorien de lærte i første studieår gjør seg gjeldende i praksis.

Studentene lærer gjennom observasjon og det å utføre politiarbeid under veiledning. Siden denne endringen i metode gjør at veilederen har ansvaret for to studenter betyr dette at studentene ikke får gjort “alt” og prøvd seg i like stor grad. De må rullere på hvilke oppgaver de utfører. De må dermed bytte på hvem som er sjåfør og hvem som sitter med samband.

Det er begrenset hvor mange oppdrag studentene får vært med på i løpet av en dag. Ifølge praksisveileder 5 krever dette at veilederen må tilrettelegge for at studentene får vært med på oppdrag som gir de læring og progresjon i utdanningen:

“Det må bli tid og veileders kapasitet til å ha to stykker og ikke minst dette operative, at de får være med på mest mulig. Hadde de vært én og én så hadde de fått være med på mye mer enn når de er to. For det er mye lettere å tilrettelegge for å ha 1 student enn for to for å være med“.

Student 4 mener at det er en trygghet å ha med medstudenten på oppdrag og at kanskje dette er den største fordelen med metoden:

“Nei, det er vel kanskje den tryggheten da, at ingen av oss ikke er helt 100% enda. Så kanskje jeg løser oppdraget 70% da, og så kommer medstudenten og fyller opp de siste 30% for eksempel og det kan jo være fordelene”

Ifølge student 5 vil både medstudent og veileder ha en fordel av metoden. Det vil være positivt at praksisveilederen blir utfordret med to litt forskjellige studenter. Student 5 viser ikke her til nivåforskjeller, men forskjeller i personlighet. Dette kan tenkes å utfordre veilederens tilnærming til veiledningen

“Samarbeidet, du har en ekstra person å slenge informasjon frem og tilbake da, diskutere og evaluere og prate om hva som har skjedd da. Og veilederen har 1 ekstra person å kunne bryne seg på, han blir antakeligvis flinkere på det å være veileder på det å ha mer erfaring på å ha to studenter da. (...) Det å kunne ha både meg og makkern min da, å prate med på forskjellige måter, tror jeg han har satt pris på da, litt mer variasjon. Tror kanskje han blir utfordret på en litt annen måte, også liksom for han må jobbe på forskjellig måte med begge oss to” (ST5).

Praksisveileder 7 er derimot usikker på hvor bra den nye metoden er. Den kan gi studentene en god mestringsfølelse, men dette kan gå begge veier. Praksisveileder 7 mener veiledningen blir vanskeligere hvis studentene er usikre på seg selv og har vanskelig for å samarbeide med hverandre. Metoden kan være vanskelig å følge hvis studentene må samarbeide med en medstudent som har like lite erfaring:

“Det er jo at de tidlig får smake med det å kjøre i makkerpar med folk som er like uerfarne som seg selv. Og at de forhåpentligvis at de prøver å sammen finne frem til løsninger da, basert på tillærte egenskaper og erfaringer og ikke at jeg skal si eller gi dem erfaringene. Det er det positive med det. Og så er det sann at når det går bra, når de får mestringsfølelse i et

oppdrag så bygger de hverandre jævlig opp, alt er topp og kjempegreit, og så går det dårlig og da liksom, da er det, da begynner de å lete etter feil da, med seg selv og med den andre” (PV7).

Praksisveileder 2 trekker frem utfordringene med at studentenes år i praksis er bygd opp forskjellig. Det er spesielt når den ene studenten kommer tilbake fra ekstern hospitering og veileder kjører med begge studentene at nivåforskjellene merkes.

“Da må gjerne jeg begynne litt på nytt igjen, da må jeg ta fem steg tilbake igjen i forhold til det progresjonsopplegget man legger opp til i starten hvor man liksom starter med det grunnleggende og få de til å kjenne rutiner og sånt og så går det videre og videre og så må man hoppe tilbake og begynne på de samme greiene. Akkurat det der, det er litt sånn, jeg merker at det var litt demotiverende” (PV2).

Ifølge student 1 vil denne nivåforskjeller mellom studentene gjøre det vanskelig for den studenten som er mest ivrig til å ta initiativ og vise til praksisveileder at det er progresjon i utdanningen:

“Også er det det med at når jeg starta på orden såpass lenge før han medstudenten min, så blir det litt sånn, ja jeg føler at jeg må nesten gå å vente litt da. Jeg kan ikke være så frempå som jeg gjerne skulle ønske, for at han og må jo få lov til å gå igjennom de samme prosessene. Og da føler jeg at jeg får jo ikke nødvendigvis vist frem min læringsprogresjon til veileder”.

Med dette forklarer student 1 at medstudentens opphold på ekstern hospitering kan hindre den andre studentens progresjon. Det er dermed ikke bare praksisveilederen som må ta skritt tilbake i veiledningen, den andre studenten må også holde igjen og la medstudent bli god.

“Jeg føler at det går litt utover min læring og utvikling. Og at man er to studenter som, ihvertfall for vår del så er vi ganske på samme nivå, så vi trenger liksom å trene på de samme tingene og gjøre de samme oppgavene, og så må vi da dele på de” (ST2).

Student 2 hevder det er vanskelig, som student, å ta initiativ når det er begrenset hvor mye som skal gjøres på oppdraget. Studenten mener at praksisveilederen må være flink til å delegere oppgaver på forhånd, slik at det ikke blir kamp om erfaring og fører til at det blir “dårlig stemning” mellom studentene. Praksisveilederen må også huske hvem som har gjort hva. Student 2 tror at det kan bli en stor utfordring for veilederen:

“Det kan bli litt sånn, ikke at det egentlig er konkurransepreget, men det blir det litt allikevel fordi man føler at, det blir liksom førstemann til å ta de oppgavene som er da, og vise at man tar initiativ. Samtidig så er det jo helt unaturlig i en setting ute på gata å skulle være overivrig bare for å være førstemann til å få gjort noe. Pluss at det blir mindre mengdetrening da, siden vi må dele det på to”.

Student 4 trekker frem at det er mye å lære av å kjøre med andre polititjenestepersoner:

“Nei, det er det at jeg føler at jeg får mye mer utbytte med å kjøre med en innsatsbil da, i forhold til en studentpatrulje, med tanke på oppdragsmengde og oppdrag vi er på. (...). Det er enkelt å bli formet av bare den personen du jobber sammen med, at vi får muligheten til å jobbe med andre på stasjonen også, andre personer da, at du ser litt forskjellige løsninger på oppdrag”.

Det er viktig at studentene tar ansvar for egen læring og klarer å samarbeide med medstudenten om å løse oppdrag. Ifølge studentene er det tilfeldig hvem som blir makkerpar. Student 5 kaller dette for “gambling” med studentenes praksis:

“Det var litt sånn “personlighetsklæsje” i begynnelsen men det gikk greit for vår del da, men det kan jo være det hvis du har en makker som du bare ikke kommer overens med, så kan jeg se for meg at det kan være veldig vanskelig for noen. Jeg tror det er, det er litt sånn “gambling” da, du må satse på at du havner med en du klarer å jobbe med, hvis du ikke gjør det så kan det ødelegge for veldig mye i løpet av året da”.

Divisjonsleder 1 er kritisk til utdannelsen fra politihøgskolen. Ifølge divisjonsleder 1 stilles det for lite krav til studentene, i tillegg får ikke studentene opplæring i de verktøyene som er nødvendig for tjenesten:

“Jeg har vært litt sånn motstander av hvordan studentene blir behandlet, de blir satt ut for å gjøre en praksisjobb da, som de skal ha opplæring i, uten å ha det nødvendige verktøyet. De får ikke noe økonomisk kompensasjon, de får ikke bevæpning, det er veldig forskjell på når du får kompetansebeviset på utrykningskjøring noen får det med engang og trener utrykningskjøring hele praksisåret sitt, mens andre får det siste måneden og får kjørt så lite på det minste”.

Det kan være lett å glemme at studentene ikke får lønn for det arbeidet de gjør. Divisjonsleder 1 mener studentene ikke får utnyttet praksisåret sitt best mulig når de ikke har sertifiseringer på verktøy i tjenesten. Studentene skal ikke være en ressurs for stasjonen, men studentenes læringsutbytte kunne vært større med visse endringer. Divisjonsleder 2 er veldig usikker på hvilken gevinst det er for studentene med endringen av veiledningsmetode:

“Jeg sliter med å se gevinsten, både pedagogisk og ikke minst ovenfor veilederene. (...) Men sånn, studentens utvikling opp mot det som ligger til grunn for praksisåret, så klarer jeg ikke å se vinningen. Hva man faktisk oppnår pedagogisk sett heller klarer jeg å se hva man vinner med 1 til 2 fremfor 1 til 1”.

Divisjonsleder 2 er spesielt opptatt av den personlige sikkerheten til praksisveilederne og studentene og mener at økningen i antall studenter og denne metoden kan stå i veien for sikkerheten.

Praksisveiledere vil som regel slippe vaktholdstjeneste. Ifølge en artikkel fra Aftenposten (20.04.2015), har politiets vaktholdstjeneste og terrorberedskap gått utover bekjempelsen av hverdagskriminaliteten og ført til høy slitasje på mannskapet. Det kan dermed tenkes at dagens terrorberedskap og vaktholdstjeneste kan påvirke studentenes læring. Det vil påvirke mulighetene studentene har til å kjøre sammen med veileder. Divisjonsleder 1 forklarer at arbeidet med å sette mannskapet ut i patruljer har blitt vanskeligere. For å skjerme studentene så bygger divisjonslederen først opp en studentpatrulje. Så vil divisjonsleder bygge de innsatspatruljene som publikum, operasjonsledere og samfunnet forventer. Divisjonsleder 1 forklarer at det ofte blir et problem ved sykdom blant mannskapet:

“(...) da ryker jeg, her gikk jeg i manko, jeg har ikke nok, da må jeg splitte opp den studentpatruljen, jeg trenger han operative tjenestemannen, kanskje det er ambassadevakthold eller noe sånt som gjør at ok da må han dit. Da ender det som regel at studenten blir kjørende uten veileder. Ja studenten får god hjelp og folk er velvillige til å hjelpe, men sånn blir det”.

Studentene kan dermed måtte kjøre sammen med andre på stasjonen. Det er ikke gitt at disse har kompetanse i veiledning. Det kan tenkes at studentene kan få et opphold i progresjonen da de ikke får kyndig veiledning eller blir utfordret på riktig måte. I hvilken grad dette vil påvirke vil sannsynligvis avhenge av når på året dette skjer. Mot slutten av studieåret vil studentene være mer selvstendige og trygge på seg selv. Politihøgskolen ønsker at studentene skal ta mer ansvar for egen læring. Det vil være en stor ulempe hvis studentene blir kjørende uten veileder i store perioder i starten av året.

4.3 Prosess

I kapittel 2 så vi teorier på hvordan endringsprosessen kan føre til oppslutning eller motstand om endringen. Måten prosessen gjennomføres på kan være avgjørende for hvor vellykket endringen blir. I det følgende vil vi se på hvordan informantene våre har reagert på manglende informasjon om endringen. Ifølge våre informanter ble det avholdt uoffisielle avstemninger på stasjonen hvor praksisveilederne og polititjenestepersoner gav sine stemmer for om de ønsket den nye metoden eller ikke. Vi vil så komme inn på hvorfor studentene og praksisveilederne først har fått informasjon gjennom rykter og hvordan dette har påvirket prosessen.

4.3.1 Mangel på informasjon

Det var kort tid mellom prosjektet fikk sitt mandat i juni til studentene møtte opp til praksis i august. Informantene våre ved politihøgskolen er klare på at dette var et prosjekt som ble kjapt satt i gang, tidsrammen i starten av prosjektet kan ha en del av skylden for hvordan endringen har blitt mottatt.

“Og du kan si det sånn at vi bare “gjøyy løs”, det var... det har vi vært veldig tydelige på, derfor ble pilotplanen veldig sånn tydelig på det, at vi bare setter i gang og så finner vi ut i løpet av dette første året hva vi egentlig mener med 1 til 2 veiledning. Og så blir dette første året en sånn skikkelig “prøveklut”, sånn at vi er forberedt til neste år, hvor man tenkte ut videre i piloten og så rulles det ut tre år” (PHS2).

Dette første året med pilotprosjektet var ment til å legge grunnlaget for de neste årene. De er tydelige på at de måtte ta et valg mellom å vente ett år eller å sette i gang og prøve ut metoden.

“Det var det om “skal du vente et år, eller skal vi sette i gang?”. Vi har vært veldig tydelige på det, vi har sagt “dette er et erfaringslæringsprosjekt, vi bare setter i gang og så finner vi ut av ting”. Og etter dette første året så skjønner vi faktisk hva vi skal gjøre og så kommer den ordentlige piloten på plass” (PHS2).

Informantene våre på politihøgskolen er ikke fornøyde med hvordan informasjonen om endringen har kommet ut. De skulle gjerne hatt bedre tid på seg til å informere og forankre metoden bedre. Prosjektet var i gang i begynnelsen av juni og ryktene som begynte tidlig på våren var det vanskelig å gjøre noe med.

“Og vi skulle gjerne hatt en større tidsperiode hvor vi kunne informere bedre, grundigere hva dette går ut på, både til de som skal delta som praksisveiledere og studentene, men også linjeledere, politidistriktets ledelse. Så det har vært en liten sånn akilleshæl. (...). Det er ikke en ideell begynnelse for å skape endring. Det er en veldig kort periode at det er sånn, så det har gjort at de problemene som er oppstått på grunn av en litt for dårlig implementering har vi dratt med oss gjennom hele piloten. Men så er det slik at når man først sier “go” til et prosjekt, så begynner prosjektet å rulle fra dagen etter, og da går det fort” (PHS1).

Begge informantene våre ved politihøgskolen har erfaring med andre endringsprosesser. De er klare på at en slik endringsprosess er vanskelig.

“Det er vanskelig å vite, for dette er sånn endringsledelse ikkesant, skal du liksom bare sette i gang selv om du vet det er motstand og “dure løs” eller skal du liksom vente og bygge gradvis opp? Det er vanskelig å vite, jeg vet ikke om det finnes noe fasit svar på det” (PHS2).

Det er særlig den dårlige forankringen som informantene ikke er fornøyde med. Informant 2 ved politihøgskolen forklarer at det var gjort en prosess med å forankre endringen på stasjonene i Oslo på våren 2014, men at denne forankringen ikke var god nok.

“Det jeg kan være irritert på, det er det at vi ikke skjønte det at den forankringa var så dårlig som den var, før vi kom halvveis ut i første semester, det kan jeg være irritert på. For vi kunne gå veldig tidlig inn og snakket med folk, og vi her inne burde gått ut og sagt til divisjonslederene “nå er det en pilot ute, dette er det det handler om. For det er det at den forankringa hadde jeg fått beskjed om at var gjort. Ikkesant, at det var HR-sjefen som hadde jobbet med praksisansvarlige og de hadde forankret dette ned i organisasjonen og dette ville de... Men den forankringsprosessen var jo ikke god nok” (PHS2).

Dette gjør at de involverte i pilotprosjektet kan sitte med en følelse av at dette blir trykket ned over hodene deres og at de ikke har mulighet til å påvirke. Informant 2 ved politihøgskolen er enig i at det var for dårlig informasjon til stasjonene i begynnelsen. Dette kan ha gjort det vanskeligere å selge inn det egentlig budskapet med endringen. Divisjonsleder 1 forklarer at informasjonen i begynnelsen var nokså dårlig. De fikk beskjed på e-post at hver veileder skulle ha to studenter. Divisjonsleder 1 er fornøyd med informasjonen som kom utover høsten, men presiserer at dette ble litt sent:

“Så jeg savnet nok egentlig litt at kanskje på starten av et sånt prosjekt at politihøgskolen selv hadde kommet ut og redegjort litt for “hva er dette”, “hvorfor man gjør det” og ... det tok faktisk litt tid før jeg fant ut at det var et pilotprosjekt, jeg trodde det var bom, “banket”, altså

sånn blir det. (...) Så den tror jeg, at alltid i starten og sånn så involver de som faktisk jobber med det til daglig og presenter det muntlig. Istedenfor å sende ut alt i papirform da”.

Divisjonslederen mener at prosessen burde vært bedre. De utfordringene som politihøgskolen ikke hadde tenkt på, kunne vært oppklart eller unngått på et tidligere stadium.

“Den første informasjonen jeg fikk på polititjenestemannmøtet, det var vel litt utpå høsten, når allerede studieåret med pilotprosjektet hadde startet. Da fikk vi spilt inn en del ting som hadde vært utfordringer for oss, som ikke politihøgskolen hadde tenkt på, og så fikk vi svar på noen ting som vi ikke helt skjønnte” (DL1).

Nyttig for begge parter å være tidlig ute med informasjon og de møte de involverte. Begge informantene våre ved politihøgskolen er enige i at det var nyttig å møte praksisveilederne og divisjonslederne. Det var særlig utfordringer med rammefaktorene som de i pilotprosjektet ikke hadde sett for seg.

4.3.2 Avstemninger om å ta i bruk metoden

Vi fikk vite gjennom intervjuene med praksisveilederne at de hadde gjennomført avstemninger på stasjonen eller divisjonen om de ville være med på endringen eller ikke. Dette kom som en overraskelse på oss. I tillegg det at endringen av metode ble nokså enstemmig nedstemt. Praksisveileder 6 forklarer at det var en spørreundersøkelse på divisjonen som spurte alle på divisjonen om hva de tenkte hvis en ny metode skulle komme:

“Og den ble ikke så veldig godt mottatt, den ble vel stemt ned av samtlige tror jeg. (...) Så tenkte vi egentlig bare at det her kommer ikke til å skje, for vi har stemt nei til det da. Vi fikk på en måte inntrykk av at vi hadde noe å si, ja”.

Praksisveileder 5 forklarer at det var mye skepsis på stasjonen, men at de fikk forklart at dette var en metode som fungerer. Det kan tenkes at avstemninger på stasjonen eller divisjonen kan ha skapt et falsk bilde av deres mulighet for å kunne påvirke endringen.

“Da var alle veldig skeptisk til metoden og da var de sånn “jo dette fungerer”, det er jo et tog, det er et godstog, de skal ha det gjennom uansett. Altså i forkant så var det protester fra distriktet og stasjonen og alt, “vi ønsket ikke det”, men politihøgskolen skal ha det sånn” (PV5).

Det er uklart hvem som dro i gang disse avstemningene. Det er ikke vanskelig å tenke seg at gruppen ble mer negativt innstilt av å få den nye metoden selv om en stemte nei til endringen. På spørsmål om hvor forberedt praksisveileder 6 var for å få to studenter høsten 2014, nevnes det også hvordan avstemningen på divisjonen gjorde endringen mindre populær:

“For å være for to var jeg jo egentlig ikke i det hele tatt. Men for å være for én, det var jeg jo veldig forberedt på. Jeg følte vel egentlig at vi fikk tredd det over hodet, alle sammen. Ja, vi fikk spørsmål om vi ville og sa nei, og så fikk vi det allikevel. Så det, ikke veldig godt forberedt nei”.

Det at praksisveilederne selv opplever at de har fått noe “tredd over hodet” er et vanskelig utgangspunkt for å få aktørene til å tro på metoden. Enkelte praksisveiledere forklarte at de ikke trodde på argumentet med at den nye metoden skulle være noe bedre enn den gamle metoden. Det forklares gjerne at måten metoden ble innført på har gjort at veilederne ikke har fått ta del i bestemmelser rundt forhold som påvirker deres arbeidshverdag. Siden det var et større flertall for å ikke ta i bruk metoden, vil den mottakelsen av metoden som ble introdusert høsten 2014 være mer skeptisk mottakelse.

4.3.3 Rykter og uvisshet

Studenter og praksisveiledere har tidlig fått informasjon om endringen gjennom rykter. Disse ryktene kan det tenkes at tidligst startet februar 2014 da særavtalen kom på plass. Det er ingen av informantene våre som kunne gi oss en klar dato for når de først hørte om det, men de fleste sa at det var ryktebasert og startet rundt våren 2014. Studentene var også tidlig ute med å få informasjon gjennom rykter.

“Jeg tenker de kunne vært litt mer taktisk smart jeg, og gått litt tidligere ut. Og på en måte, i hvert fall gitt litt inntrykk da, ut av at de som skulle “rammes” av det, og at de liksom hadde noe de kunne ha sagt. For det er tydelig for oss, at disse tankene har vært tenkt en god stund, siden vi får høre det fra medstudenter, sånn, ja via via, som da har hørt det kanskje gjennom sin veileder året før eller sånt. Så det er tydelig at de tankene har vært tenkt da. Så jeg kunne godt ha tenkt meg at vi ble litt mer informert tidligere og litt mer sånn “sparring” da” (ST1).

Student 1 savner muligheten for å kunne påvirke eller bidra i endringsprosessen. Studenten kobler her også mangelen på informasjon som en av årsakene til at endringen ble møtt med skepsis av medstudenter.

“Veldig mange visste egentlig ikke hva det gikk i, og det er en dårlig start når man begynner med rykter, tenker jeg. (...) Så hvis politihøgskolen hadde vært enda tidligere ute og styrt på en måte hvordan dette skulle legges fram da, så kanskje det hadde fått en litt bedre start. (...) Og kanskje fortalt litt om hva veiledning er, altså hva er det det egentlig går ut på. August 2014 var for sent” (ST1).

Ifølge informant 2 fra politihøgskolen ble praksisveilederne informert om endringen før sommeren 2014. Praksisveileder 5 bekrefter dette. Det er samtidig flere av praksisveilederne, som synes denne informasjonen var for dårlig. De savnet at representanter fra politihøgskolen møtte opp på stasjonen tidligere og fortalt selv hva dette dreide seg om.

“Det var først gjennom rykter om hvordan det skulle bli, det gikk mye rykter på stasjonen her, om at hver veileder skulle få to studenter, og så kom det til slutt da at det skulle være 1 til 2 veiledning, da kom det formelt fra politihøgskolen, på mail” (PV5).

Divisjonslederen trekker også frem hvordan tillitsmannsapparatet har vært del av stemningen på stasjonen. Divisjonsleder 1 mener det tidlig ble mye “støy” av endringen og at dette gjorde det vanskeligere å få folk til å være veiledere:

“Der ble det informert litt sånn via via via. Så er det litt sånn at du får ikke sannheten fra politihøgskolen, du får sannheten fra tillitsmann ikke sant, “dette er en dårlig deal for oss gutta, dette må vi jobbe imot” og så blir jeg stående litt sånn i mellom barken og veden og så, jo må jeg tenke helhetsorientert her... dette er viktig, dette er våre fremtidige kolleger, og samtidig så ser jeg problemstillingen deres også”.

Informantene våre på politihøgskolen forklarer at det var korte tidsfrister før praksisåret startet. Dette bekreftes gjennom de dokumentene vi har hentet inn. Informant 2 fra politihøgskolen forklarer at det er synd at endringen ikke ble forankret bedre i de forskjellige nivåene.

“Og så husker jeg vi var på samling på politihøgskolen helt i starten, hvor ansvarlig for B2 fra politihøgskolen var til stede og forklarte om alt det pedagogiske rundt det da. Hvorfor de hadde valgt å gjøre det sånn. Fordi vi mente at det var økonomisk og ressursbruk, mens de forklarte det pedagogiske rundt det. Og det var da først jeg egentlig, på en måte, fikk vite det

pedagogiske grunnlaget da, eller fikk det med meg da. Kan påstå at vi fikk mail tidligere, men det var i hvert fall da det gikk opp for meg da” (PV8).

Studenter og praksisveiledere har fått informasjon om endringen gjennom rykter på stasjonen. Riktignok kunne ryktene også oppstått selv om pilotprosjektet informerte tidligere og bedre. Det er derimot flere ulemper forbundet med å la ryktene komme først. Slik informant 2 fra politihøgskolen forklarer det har dette gjort at det egentlig budskapet med pilotprosjektet har blitt vanskeligere å selge inn.

4.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett hvordan informantene opplever endringen av veiledningsmetode. Det ble da klart at informantenes reaksjoner kan ha oppstått med bakgrunn i drivkreftene for endringen, innholdet i metoden og måten gjennomføringen har blitt utført på.

Endringen har blitt mottatt med blandede reaksjoner. I begynnelsen av pilotprosjektet var det en generell skepsis og til tider negativitet knyttet til den nye veiledningsmetoden. Dette har bedret seg utover praksisåret. Studentene mener den nye metoden er helt ok, og ser uansett frem til å komme ut i tjeneste. Hos praksisveilederne er det vi har sett størst endring mening. De var tidligere skeptiske og negative, men de fleste har nå en oppfattelse av at det går greit med den nye metoden. Men hadde de fått et valg ville de gått tilbake til den gamle metoden. Divisjonslederne ønsker det som er best for sine divisjoner og sine praksisveiledere, men de ser ikke helt gevinsten av å bytte metode.

1. Reaksjonene skyldes endringens drivkrefter. Dokumentene og informantene fra politihøgskolen viste hvilke intensjoner som lå til grunn for endringen. Det har i lengre tid vært klart at noe måtte gjøres med kvaliteten på studentenes år i praksis. Særavtalen for praksisveiledere (vedlegg 8) har åpnet for muligheten til at to studenter har samme veileder. Vi har sett at det er delte meninger om bakgrunnen for endringen. De fleste informantene ser på økonomiske motiver som den største årsaken til endringen. Dette gjør også enkelte praksisveiledere og praksisansvarlige som har fått god informasjon om politihøgskolens bakgrunn for endringen. Informantene våre ved politihøgskolen har forståelse for at mange

mener at bakgrunnen for endringen er økonomisk motivert. Pilotprosjektet har utforsket alternative metoder for veiledning for å sikre kvaliteten i praksisåret, avlønningen er derimot spesifisert i særavtalen for praksisveiledere. Poenget er altså at våre informanters fortolkning av hva som egentlig var drivkreftene delvis kan forklare deres reaksjon på endringen, Dette er imidlertid ikke alene tilstrekkelig for å forklare reaksjonene, så derfor så vi på neste forklaring (innhold og omfang).

2. Reaksjonene skyldes endringens innhold og omfang. Endringen av metode kan ha en innvirkning på andre forhold i tjenesten. Praksisveilederne er opptatte av både hvordan metoden kan gå utover studentenes læringsutbytte, samt hvordan metoden gjør det vanskeligere å være praksisveileder. De praksisveilederne vi intervjuet mener den gamle metoden vil være bedre for studentenes læring. Det var overraskende at så mange av våre informanter svarte med hypotetiske utfordringer. De utfordringene som praksisveilederne bekymrer seg mest for viser seg i hypotetiske problemstillinger av typen: ”*hva hvis jeg får to dårlige studenter?*”. Informantene forklarer at det vil være en utfordring hvis det er nivåforskjell mellom studentene, men at de selv har gode studenter så de merker ikke noe til dette. Siden praksisveilederen har ansvaret for to studenter, vil det være nødvendig å følge opp studentene uansett om de er på stasjonen eller i ekstern hospitering. Som vi har sett forklarer flere av praksisveilederne at det kan være en utfordring å ha med seg to studenter i ordenstjeneste i Oslo sentrum helt i starten av studieåret. Det er særlig trusler rettet mot polititjenestepersoner som gjør at praksisveiledere mener det er en tyngre belastning å veilede student. Det er usikkert i hvilken grad endringer i trussel- og terrorsituasjonen vil legge føringer for veiledningen. Politihøgskolen er klar på at det bør bli endringer i politistudentenes utdanning hvis det innføres generell bevæpning i politiet. Vi ser altså at deler av forklaringen på hvordan endringen ble mottatt er at man er delvis uenig i den nye metoden fungerer i praksis. I tillegg er det en tredje forklaring som også kommer frem i studien som er knyttet til endringsprosessen.

3. Reaksjonene skyldes måten endringsprosessen ble gjennomført på. Informantene forklarer at det har vært en mangel på informasjon før studieåret startet. Studentene og praksisveilederne forklarer at de tidlig hørte rykter av andre at det kom en endring i veiledningsmetode. Informant 1 fra politihøgskolen forklarer at mangelen på informasjon har ført til rykter og en generell skepsis mot metoden. Årsaken til mangelen på informasjon har

bakgrunn i dårlig forankring av metoden. Dette var noe informantene våre ved politihøgskolen ikke var klar over. Det førte til at pilotprosjektgruppen ikke så behovet for å gå tidligere med ut å informere. Vi ble mest overrasket over at det hadde vært avstemninger om det var ønskelig å bruke den nye veiledningsmetoden på stasjonen. Rykter og avstemninger har skapt en skepsis og negativitet mot endringen. Det kan tenkes at dette kunne vært forhindret hvis pilotprosjektet hadde kommet tidligere i gang og vært tidligere ute med informasjon til de involverte. Det kan tenkes at bedre og tidligere informasjon om endringen og metoden kunne gjort at avstemningene ble mindre preget av negative holdninger. Det er mange måter å tolke informantenes mottakelse av endringen av veiledningsmetode.

I sum ser vi dermed at 1) gjennomgående har metoden blitt mottatt med skepsis, og 2) måten dette har blitt mottatt på best kan forstås dersom vi ser på kombinasjonen av opplevelsen av hva som var drivkreftene, troen på innholdet i endringen og måten de opplevde prosessen ble gjort på.

I det neste vil vi knytte våre funn opp mot den teoretiske litteraturen. Vi vil dermed se hvordan vi kan forklare informantenes mottakelse av endringen og hvilken gyldighet disse tolkningene har i lys av teorien.

5 Diskusjon

Formålet med denne studien har vært å se hvordan endringen av veiledningsmetode i politiutdanningen har blitt mottatt og hvordan denne mottakelsen kan forklares. I det forrige så vi hvordan våre informanter og dokumenter beskriver endringen av veiledningsmetode. Gjennom kapitlene har vi fulgt Jacobsens (2012) struktur. I tråd med våre forskningsspørsmål vil vi her sette det teoretiske bidraget opp våre funn for å se i hvilken grad drivkreftene, innholdet og omfanget av metoden, samt prosessen påvirker mottakelsen. Avslutningsvis vil vi oppsummere diskusjonen.

I det neste diskuteres i hvilken grad mottakelsen kan forklares med å se på drivkreftene.

5.1 Drivkreftenes innvirkning på mottakelsen

Først og fremst, så har vi sett at det er forskjellige meninger om hva som er bakgrunnen for endringen. Det er ifølge våre dokumenter flere årsaker til at dette forsøket med å endre veiledningsmetode fikk sin oppstart høsten 2014. Som vi har sett er det dette Jacobsen (2012) kaller for planlagt endring. Drivkraften for endringen ligger i de intensjoner som ligger til grunn. Hvilke intensjoner som ligger til grunn for endringen kan spille inn på endringens mottakelse fra medarbeiderne.

Både dokumentene våre og informantene fra politihøgskolen viser til en lignende endringen av praksisveiledningen som ble forsøkt gjennomført i 2009. Denne endringen ble stoppet med hensyn til praksisveiledernes avlønning for veiledningen. En ny særavtale (vedlegg 8) har sikret veiledernes økonomiske godtgjørelse og samtidig åpnet for mulighetene til at praksisveilederen kan veilede to studenter. Dette har sørget for at pilotprosjektet om alternative veiledningsformer kunne starte. Praksisveilederne og studentene forklarer at det råder en oppfattelse av at det er primært de økonomiske motivene som er drivkreftene for endringen og ikke de pedagogiske. Informantene våre fra politihøgskolen har forståelse for at enkelte mener dette. Vi har sett at intensjonene for endringen har fra politihøgskolens perspektiv vært å sikre kvaliteten i studentenes utdanning.

Jacobsen forklarer (2012) at alle endringer kan preges av drivkrefter eller motkrefter. For å skape drivkrefter og engasjement blant medarbeiderne, vil det ifølge Jacobsen være viktig å få med seg andre i organisasjonen. Informant 2 fra politihøgskolen mener mangelen på god forankring hos sentrale bidragsgivere har vært utslagsgivende for hvordan endringen har blitt mottatt. Som vi ser i vår studie har studenter, praksisveiledere og divisjonsledere fått lite informasjon om bakgrunnen for endringen. Mangelen på informasjon har skapt rykter om endringen. Dette kan ha ført til flere motkrefter enn oppslutning for endringen av metode.

Jacobsen (2012) forklarer at det er viktig å skape et bilde av at endringen er riktig, viktig og god. Denne informasjonen har ikke kommet godt nok frem til medarbeiderne. Ifølge Kotter og Cohen (2002) kan metoden med ”se – føle – endre” gi større oppslutning om endringsprosesser. Ved å spille på medarbeidernes følelser kan det skapes en større forståelse for behovet for endring. Alle medarbeiderne og organisasjonen som helhet skal forstå behovet for endringen. Det er stor forskjell mellom det å ha forståelse av behovet for endringen og det å være motivert for å endringen. Jacobsen (2012) trekker også frem at det vil være en sentral utfordring ved planlagt endring å få med seg de andre i organisasjonen. Noe av det som har vært overraskende for oss, er at pilotgruppene har delegert bort ansvaret for forankringen til noen som ikke har følt eierskap til metoden. Når andre da har fått ansvaret om å selge og til tider forsvare prosjektet for andre, uten at de selv ønsker endringen, så selges naturligvis ikke visjonen og endringen på en like overbevisende måte. Dette er endringsagentens viktigste oppgave for å skape oppslutning. Dette må gjøres før endringen trer i kraft. Som vi har sett i vår studie har ikke dette blitt gjort. Alle informantene forklarer at det har vært en mangel på informasjon og at de har hørt mest gjennom rykter. Dette har gjort at politihøgskolen har mistet kontrollen over endringsprosessen. Ryktene kan ha skapt et falskt bilde av endringen. Informant 2 fra politihøgskolen forklarer at det har vært gjort en for dårlig jobb med å forankre metoden.

Informantene våre fra politihøgskolen forklarer at det er et ønske om et praksisveilederkorps som er motiverte og faglig oppdaterte. Med færre veiledningsstillinger kan dette være en mer oppnåelig målsetning. Det vi derimot har sett, er at praksisveilederne blir mindre motivert av endringen. Flere av praksisveilederne vi har intervjuet mener det kan bli vanskelig å rekruttere

veiledere til neste år. Dette tyder på at det er en forståelse av motkrefter og motstand mot metoden.

Informant 2 ved politihøgskolen forklarer at de hadde valget mellom å vente ett år og tilrettelegge piloten enda mer, eller å starte høsten 2014 og prøve ut metoden. Informantene fra politihøgskolen forklarer at det ikke er bestemt at det skal bli en endring, men at det er viktig å teste ut mulighetene for dette. Intensjonen om å forbedre veiledningen og heve veilederens kompetanse har vært sentral for politihøgskolen. Denne drivkraften og bakgrunnen for endringen har ikke blitt forankret ut til de som påvirkes av metoden. Det har ikke vært sterke nok drivkrefter for å skape oppslutning om denne endringen. Som vi ser i figur 3 vil det ifølge Jacobsen (2012) være vanskeligere å gjennomføre endringen hvis motkreftene er sterkere enn drivkreftene. Endringen er også mulig å gjennomføre hvis det er likegyldighet til endringen. Divisjonsleder 1 regnet med at endringen var gjennomført og at de måtte tilpasse seg forholdene. Praksisveileder 6 forklarer også at de er vant med å få beslutninger ”tredd over hodet”. En slik mangel på medbestemmelse kan tenkes å gjøre medarbeiderne likegyldige. I tråd med Jacobsen (2012) kan det være mulig å gjennomføre endringsprosesser hvis medarbeiderne er likegyldige. Det kan tenkes at denne likegyldigheten ikke vil skape motiverte praksisveiledere. Ifølge informant 2 fra politihøgskolen har det vært et mål fra pilotprosjektet å rekruttere veiledere som er motiverte.

Den neste delen tar for seg hvordan vi kan forklare mottakelsen av den nye veiledningsmetoden med tanke på innholdet og metodens omfang.

5.2 Metodens innhold og omfang

Informantene våre er uenige i hvor godt metoden fungerer. Som vi har vært inne på er det en del veiledere som ikke vet bakgrunnen for at prosjektet er satt i gang. De fleste mener endringen er økonomisk motivert. Vi så i forrige kapittel at enkelte praksisveiledere mener at metoden og forholdene rundt veiledningen kan fungere, men at den ikke er optimal. Vi vil i det neste se ulike teoretiske bidrag til å forklare informantenes reaksjoner til innholdet i metoden og metodens omfang.

5.2.1 Dobbelkretslæring i politiet

Gjennom vår studie har vi sett at politihøgskolen har gjort et forsøk på dobbeltkretslæring. Ifølge Argyris og Schön (1978) vil dette være en dobbelkretslæring hvis pilotprosjektet også tar hensyn til de rammene som endringen skjer innenfor. Det er ikke gitt at pilotprosjektet lykkes med endringen. Det vil være avgjørende hvordan pilotprosjektet bruker kontinuerlige evalueringer og tilpasninger av metoden for å møte de utfordringer som oppstår.

I deres teori legger Argyris og Schön (1978) i stor grad vekt på medvirkning i organisasjonen. Individet er en aktør i organisasjonen som påvirker atferd og utvikling gjennom evaluering. Hovedavtalen for arbeidstakere i staten har blant annet som formål å legge til rette for arbeidstakernes rett til medbestemmelse, og gi dem reell innflytelse på egen arbeidsplass (Hovedavtalen i staten, 2015). Gjennom informasjon, drøfting og forhandling, sikrer dette arbeidstakernes rett til medbestemmelse. Ifølge norsk lov og arbeidsmiljøloven har de ansatte rett til medvirkning ved eksempelvis utviklingstiltak (Arbeidsmiljøloven, 2005). Studien til Henriksen (2014) understreker også viktigheten av medvirkning under endrings- og utviklingsprosesser. Vår studie viser at de fleste informantene ser små muligheter for medvirkning i utformingen av metoden. Det er både studenter og praksisveiledere som forklarer at de gjerne skulle bidratt i denne prosessen. Studentene vil kunne si sine meninger på slutten av året, i en årlig spørreundersøkelse som brukes som evaluering av praksisåret.

Henriksen (2014) konkluderer med at det kan være hensiktsmessig med en holdnings- og atferdsendring i norsk politi. Hun trekker frem at politikulturen kan stå i veien for at politiet blir en lærende organisasjon, og kulturen vil ha en innvirkning på hvordan endringer implementeres i fremtiden. Vi ser at politihøgskolen gjør et proaktivt valg og har satt spørsmålsteget ved en fundamental del av studentenes praksisopplæring. De forsøker å «rette opp feilen» før den har skjedd i stedet for å drive «brannslukking» av problemer som oppstår av å fortsette i samme spor.

5.2.2 Endringens betydning for praksisfellesskapet

Ifølge Wenger (2002) kan det være vanskelig for nye medlemmer å komme inn i et praksisfellesskap. I gode praksisfellesskap skal det sikres at noviser blir innlemmet på en god måte og får ta del i praktiseringen av yrket. Opplæring av en mester vil gjøre at novisene i sin tid blir legitime deltakere. Det kan tenkes at politistudenten tidligst kan bli en legitim deltaker når studenten har vitnemål fra politihøgskolen. For å bli en legitim deltaker må praksisfellesskapets kultur, normer og holdninger læres. Novisen må delta i sosiale fellesskap og gjennom mesterlære tilegne seg kunnskaper og ferdigheter for full deltakelse. Dette forklarer praksisveilederne kan være et problem med den nye metoden. Studentene er to, og vil få mindre tid med sin «mester». Spørsmålet vi må stille oss her er om studenten har større utbytte og lærer politiyrket bedre gjennom å praktisere yrket sammen med noen som er like uerfaren som en selv? Ifølge praksisveilederne vi har intervjuet så er dette heller tvilsomt. Praksisveileder 7 mener studentene vil ha et dårligere læringsutbytte med den nye metoden. En av grunnene til dette mener praksisveileder 7 er fordi de får halvparten så mye veiledning.

Wenger (2002) forklarer at for å bli deltaker i praksisfellesskapet så er det essensielt å delta i det praktiske arbeidet. Våre funn viser at dette kan være en utfordring for både studentene og praksisveilederne. Med den nye metoden vil praksisveilederne tilbringe mer tid sammen med studentene og mindre tid sammen med andre kollegene. Det kan tenkes at to år med studentveiledning vil ha en negativ innvirkning på praksisveilederens status som legitim deltaker. Dette gjelder spesielt de praksisveilederne som er nye i tjenesten og nye på stasjonen. Studentene er avhengig av å delta og få nok erfaring gjennom praksisåret. Vår studie har ikke tatt for seg studentenes potensiale for læring gjennom observasjon av medstudenten. Det kan derimot tenkes at observasjon av en mester vil gi et større læringsutbytte.

De fleste praksisveilederne forklarer at det vil være en utfordring å ha ansvaret for studenter med store nivåforskjeller. Den studenten på lavest nivå vil få et dårligere utgangspunkt for å komme inn i praksisfellesskapet. Hvis praksisveilederen bruker mer tid på å få denne studenten opp på et høyere nivå, så vil progresjonen til den andre studenten stagnere i mellomtiden. De vil fremdeles måtte dele på enkelte arbeidsoppgaver og samarbeide i utførelsen. Ved for store nivåforskjeller kan det tenkes at det går utover begge studentene.

Wenger (2002) mener det vil være viktig at nye ideer kommer frem i praksisfellesskapet. Både studenter og nyutdannede har overvekt av teoretiske kunnskaper fra politihøgskolen. Dette gjør at det kan være et stort gap mellom teori og praksis. Mesteren burde derfor være åpen for den teoretiske kunnskapen som novisen har med seg fra politihøgskolen. Studentene våre forklarer at det kan være en trygghet å ha med seg medstudenten ut på oppdrag. Det kan tenkes at dette også gjør det tryggere for novisen å si ifra til mesteren hvis praksisen står i motsetning til teorien.

Vår studie har ikke undersøkt hvordan andre på stasjonen har mottatt endringen. Men det kan tenkes at praksisfellesskapet på stasjonen merker at de, i større eller mindre grad, har mistet en legitim deltaker. Motkrefter mot denne endringen kan dermed tolkes som kollegers ønske om å beholde kompetente medlemmer i praksisfellesskapet.

Som vi har sett vil det ifølge Wenger (2002) være viktig å delta i det praktiske arbeidet. Etter nå å ha sett hvordan studenter og praksisveiledere sammen utgjør praksisfellesskap og hvordan vanskeligheter kan oppstå, så vil vi bevege oss videre til kompetansemobilisering og se hvordan mobilisering av kompetanse er viktig for endring.

5.2.3 Metodens mulighet for å skape kompetansemobilisering

Har det seg slik at praksisveilederne i den «nye» ordningen ikke får brukt deres kompetanse nok? Flere av veilederne forklarer at ved å bli praksisveileder så mister de mulighetene til å opprettholde og utvikle sine ferdigheter i det operative. Informant 2 fra politihøgskolen er enig i at rollene blir tydeligere. Praksisveilederne blir tydeligere i rollen som veileder og studentene blir tydeligere i rollen som student. Lai (2013) nevner flere negative effekter ved en lav opplevd kompetansemobilisering. Eksempler på dette er lavere motivasjon, større sannsynlighet for stress og depresjon.

Praksisveilederne mener dette kan virke demotiverende. Det å være låst til veilederrollen i to år og samtidig miste muligheten til kurs, videreutdanning og politifaglig oppdatering gjør at det kan føles som en «belastning» å være veileder. Det kan ha en negativ effekt hvis praksisveilederen ikke får kjøre vanlig ordenspatrulje over lang tid. Praksisveileder 5

bekrefter at dette er negativt og mener at det er nødvendig for studentenes læring at veilederne er oppdaterte og trygge på hvordan tjenesten skal utføres. Ifølge Lai (2013) henger nivå av kompetansemobilisering sammen med mestring, mening og tilhørighet. Siden praksisveilederen blir mer tydelig i rollen som veileder, så vil det bli mindre rom for andre oppgaver i tjenesten. Praksisveiledere som opplever lav kompetansemobilisering over tid kan tenkes å bli dårlige veiledere. Det kan også tenkes at de vil være lite omstillingsdyktige da de lettere glemmer hvordan den «skarpe» operative ordenstjenesten skal utføres.

Endringen av metode har blitt mottatt med skepsis og generell negativitet fra praksisveilederne. Denne negativiteten begrunnes hovedsakelig med hensyn til større utfordringer og økt arbeidsmengde fra veilederne. Informantene våre er delt i synet på hvor god metoden er. Praksisveilederne og studentene nevner hypotetiske utfordringer med metoden. Informantene nevner også hypotetiske fordeler med metoden. Praksisveilederne ønsker å gi studentene erfaring og et godt utgangspunkt for videre tjeneste. De er derimot usikre på hvor godt den nye metoden sikrer studentenes læring og utgangspunkt for å utføre tjenesten. Praksisveilederne mener den nye veiledningsmetoden vil gjøre de til mindre operative polititjenestepersoner. De mister muligheten for å opprettholde egen kompetanse. Siden dette er utgangspunktet de har for å veilede, så vil dette kunne gi dårligere veiledere. Nå skal vi videre se på hvordan politiet som profesjon møter endring.

5.2.4 Hvordan profesjonen møter endring

Politiet er en profesjon og i likhet med for eksempel leger, vil det i profesjonsyrker være visse krav til profesjonen. Det er krav og forventninger om tillit og garanti til at yrkesgruppen, i kraft av sin kompetanse, utfører deres oppgaver i henhold til standarder for god yrkesutøvelse. Molander og Terum (2008) viser til at yrker befinner seg på et kontinuum med flere eller færre, mer eller mindre sterke profesjonskarakteristika. Praksisveilederne i politiet veileder de fremtidige polititjenestepersonene, og gjennom studentene oppdaterer og fornyer politiet sin profesjon. Slik opprettholder de sin legitimitet som profesjon. De praksisveilederne vi har intervjuet synes det er spennende å lære opp fremtidige kolleger. Men med den nye metoden mister de noe av det mester-svenn forholdet som gjør at de “virkelig” kan stå for godkjenningen av studenten.

Praksisveileder 6 uttrykker sin misnøye med hvordan økningen i antall studenter ved politihøgskolen har gjort at kvaliteten på studentene generelt kan bli noe lavere. Praksisveileder 7 nevner også dette og argumenterer med at de studentene som tidligere ikke var gode nok for å komme inn, nå vil kunne få studieplass. Dette kan også tenkes å forsterke praksisveiledernes skepsis mot endringen. Det store flertallet som nevner nivåforskjeller mellom studentene som en potensielt stor utfordring bekrefter denne skepsisen.

Økningen i antall studenter og endringen av metode gjør at praksisveilederne må jobbe hardere for å få studenten inn i profesjonen. I ordenstjenesten kreves det den juridiske forståelsen av lover og regler, samt magefølelse og intuisjon. Autonomi over eget arbeid og skjønnsutøvelse er en viktig del av alle profesjoner (Molander og Terum, 2008). Magefølelse og intuisjon er noe av den tause kunnskapen studentene må lære gjennom praksisen. Det kan tenkes at dette er vanskeligere å lære bort for praksisveilederen når det er to studenter som skal læres opp. Det er også begrenset hvor mange oppdrag og oppgaver som kan utføres i løpet av et skift. Utøvelsen av skjønn i tjenesten er noen studentene får en forsmak på i løpet av praksisåret, det er ingen som er ferdig utlærte politifolk etter 3 år på politihøgskolen. Praksisveilederne ser det på sin plikt å gi studentene god nok opplæring slik at de kommer seg gjennom skolen og blir gode kolleger. På denne måten videreføres politikulturen og det er positivt å være veileder for nye studenter.

I det følgende vil det diskuteres hvordan endringsprosesser bør gjennomføres og hvordan denne har blitt gjennomført. Det kan tenkes at måten endringsprosessen har gått frem på, har ført til motstand fra de ulike gruppene.

5.3 Prosessen

Pilotprosjektet har fått en vanskelig start. Som vi har sett forklarer studentene, praksisveilederne og divisjonslederne at de har savnet informasjon om bakgrunnen for endringen og metoden. Informantene fra politihøgskolen forklarer at det har blitt gjort en for dårlig prosess med å forankre visjonen og budskapet. I det følgende diskuteres hvordan teoriene til, blant annet, Jacobsen (2012), Kotter (Nordhaug, 2007), Martiniussen (1986) og

Nordhaug (2007) kan forklare våre funn. I det neste vil teorien til Lewin (Jacobsen, 2012) diskuteres.

5.3.1 Lewin

Lewin (Jacobsen, 2012) forklarer at innenfor en organisasjon vil det være motkrefter og drivkrefter som virker styrende for endringer. Drivkreftene påskynder endring, mens motkreftene forsøker å opprettholde stabiliteten. Ifølge våre informanter er de største pådriverne for endringen politihøgskolen og HR-direktøren for politiet i Oslo. Det er flere som har forståelse for de utfordringene som politiutdanningen står overfor. Alle studentene og praksisveilederne vi har intervjuet trekker frem økonomiske motiver som den største eller én av de største grunnene til endringen. Det er en mulighet for at distriktet kan spare penger dersom de gjennomfører endringen. Men det er også flere utgifter knyttet til kompetanseheving av praksisveiledere og de eventuelle sparte midlene vil i følge våre informanter fra politihøgskolen være svært små. Vi har ikke tall på forholdet mellom dette. Det er sannsynlig at noen i administrasjonen har tenkt at denne metoden vil spare penger og har sett det som en god løsning for å nå budsjettmål. Informant 2 fra politihøgskolen er klar på at denne endringen ikke er forankret godt nok ned til de praksisansvarlige. Dette har gjort at endringen ikke har blitt forankret på en god nok måte videre ned til divisjonslederne og praksisveilederne. Lederutfordringene knyttet til dette handler blant annet om å skape et klima for endring. I vår case blir det dermed viktig at sentrale aktører opplever det som viktig og riktig å endre seg.

Lewin (Jacobsen, 2012) viser oss med sin tre-steps-modell hvordan det gjelder å “varme opp” organisasjonen til endringen som følger. I opptiningsfasen skal man forberede organisasjonen på neste steg som er gjennomføring. Nedfrysingsfasen er når organisasjonen finner tilbake til en relativt stabil tilstand etter endringen. Lewin (Jacobsen, 2012) forteller hvordan de fleste teorier om endringsledelse legger mer vekt på opptiningsfasen enn de andre to fasene, og lederutfordringene kan samles rundt to forhold: 1) hvordan skape et klima for endring, det vil si der sentrale aktører i og utenfor organisasjonen opplever det som viktig, riktig og godt å endre seg (“opptining”), og 2) hvordan ledere bør handle for å gjennomføre overgangen fra nåværende til fremtidig ønsket tilstand (“gjennomføring”). Vi kan se at det ikke har vært

noen form for opptining av organisasjonen før denne endringen. Det er heller ikke skapt et klima for endringen, og det har vært svært få sentrale aktører som har visst om endringens bakgrunn, innhold og omfang. Som informant 1 fra politihøgskolen forklarer, så ble det tatt et valg om å sette i gang endringen med en gang i stedet for å vente et år. Informanten forklarer at dette er et endringslæringsprosjekt, og de feilene som blir gjort lærer man av. Men en kommer ikke unna at endringsagentene har hatt en svak kommunikasjon av mål og bakgrunn for endringen. De har ved å gi andre ansvaret for å dele visjonen og budskapet fraskrevet seg ansvar og overlatt forankringen til andre som ikke har følt samme eierskap til endringen. Informasjonen til stasjonene har dermed blitt mangelfull, noe som kan påvirke mottakelsen av endringen når gjennomføringen gikk i gang.

Som vi vet vil endringen eller rettere sagt pilotprosjektet gå sin gang. Politiet er som vi har vært inne på hierarkisk, og det finnes en lydighetsplikt som gjør at dette vil fortsette til det viser seg om det fungerer eller ikke. Det kan virke som endringsagentene hoppet over det første steget i Lewins modell. De gikk rett på gjennomføringen og må vente på evalueringer og resultater før de får vite hvorvidt metoden fungerer. Deretter gjenstår siste steg, å finne tilbake til en relativt stabil tilstand etter endringen, enten tilbake der de var, eller med en ny veiledningsmetode av studenter.

5.3.2 Kotter

Kotter (2012) sier at kan det være problematisk å gjennomføre endringsprosesser. Vi har sett at det er flere momenter som kan lette denne prosessen. Det er mulig at åtte-trinns modellen kan brukes som en oppskrift for endringsprosesser i politiet.

Ved å følge Kotters (kotterinternational.com) modell for endringsprosess kunne responsen fra de involverte vært noe annerledes. Kotters åtte trinn kan som vi har sett, sammenlignes med Lewins (Jacobsen, 2012) tre-steps-modell. I *tabell 2* så vi hvordan trinn 1-4 fokuserte på å etablere en følelse av nødvendighet, skape et kjerneteam for endring, skape en visjon og kommunisere denne visjonen. Vi ser hvordan dette kan sammenlignes med å “varme opp” organisasjonen for endring. Dette kunne ha påvirket oppslutningen til endringen og sørget for et godt utgangspunkt for endring. Trinnene kunne gitt våre informanter en større forståelse av

hvorfor endringen skjer og hvorfor det er valgt nettopp denne pedagogiske metoden, de kunne ha skapt en oppslutning rundt endringen og dermed lagt et bedre grunnlag for en suksessfull endringsprosess.

Ifølge Kotter (kotterinternational.com) vil det være fordelaktig å engasjere endringsledere i organisasjonen og skape et sterkt kjerneteam for endringen. I dette prosjektet så vil det være pilotens styringsgruppe. Her sitter representanter for de involverte distriktene, samt studieleder for B2, rektor ved politihøgskolen og flere. Det blir dermed viktig for styringsgruppens deltakere å fokusere på å lede endringen fremover og ikke bare å administrere den. Vi har trukket frem at forankringen av endringen har vært svak. Det blir dermed viktig å gå sterkere inn i det nye distriktet som blir med i prosjektet. Her bør prosjektgruppen arrangere møter med praksisveilederne og andre polititjenestepersoner på stasjonen. Det kan også være en tanke å invitere praksisveiledere som har erfart metoden, til å delta på dette møtet.

Trinn syv i Kotters (2012) modell handler om å stadig være på utkikk etter å forbedre modellen, samt holde fast ved det som fungerer. Det er enkelte praksisveiledere som forklarer hvor god modellen kan være. Suksesshistorier som disse praksisveilederne forteller, er det viktig at pilotprosjektet tar med seg videre. Hva er det som gjør at disse praksisveilederne får det til? Ved å undersøke dette kan pilotprosjektet stille sterkere inn i neste fase.

Det siste trinnet i modellen viser til politikulturen. Dette trinnet handler om å implementere den nye metoden på en god nok måte slik at det blir en del av kulturen. 1 til 1 veiledning står sterkt i politiet. Dette er en metode som blir oppfattet som god og det er få ulemper forbundet med den. Hvis de hadde fått muligheten, ville samtlige praksisveiledere byttet ut den nye metoden med den gamle.

Det er ifølge praksisveilederne en forståelse av at det blir økt belastning for veilederne som har gjort gruppen skeptiske og negative. For noen av praksisveilederne kom denne endringen som en overraskelse, spesielt på grunn av at de hadde stemt nei til den nye metoden og trodde at de ville beholde den gamle. Den opplevde medbestemmelse stod ikke i samsvar med mulighetene for medbestemmelse.

Praksisansvarlige og divisjonsledere er noen av de som skal oversette toppledelsens strategier til operativt arbeid. Tidligere endringsprosesser kan ha skapt en iboende motstand mot endringer hos de ansatte. Hvordan og hvilken informasjon som har kommet ut kan være et resultat av dette. Det er ifølge Irgens (2011) stor mulighet for informasjonsunderskudd eller informasjonsoverflod i endringsprosesser. Hvis medarbeideren mottar mindre informasjon enn han selv ønsker og forventer så kan det bli et informasjonsunderskudd. Dette er ikke uvanlig i forbindelse med organisasjonsendringer. Et slikt informasjonsunderskudd kan medføre at medarbeiderne prøver å kompensere underskuddet ved å skape sin egen “informasjons-input”. Ryktebørsen blir en erstatning for manglende offisiell kommunikasjon (Irgens, 2011:40-42). Manglende informasjon nedover i hierarkiet kan gjøre det vanskeligere for mellomlederen. Ifølge våre informasjoner har ikke divisjonslederne fått vesentlig mer informasjon enn praksisveilederne.

Når vi nå har sett fra Lewin (2012) og Kotter (2012) hvor mye det kreves av arbeid i forberedelsene til en endring, så kanskje ikke endringer i seg selv er problemet, men heller hvordan man arbeider med endring. Vi skal nå bevege oss videre til Nordhaug og hans oppfordring om tydelig visjon og kommunikasjon.

5.3.3 Prosessens visjon og kommunikasjon

Som vi har sett mener Nordhaug (2007) det er viktig å skape en visjon for hele organisasjonen. Han forklarer at organisasjoner utgjøres av mennesker og derfor må vi se på endring i organisasjoner som forandring av mennesker. En tydelig visjon skal hjelpe medarbeiderne til å se hvorfor endringen er nødvendig. Videre blir kommunikasjonen viktig. Det må tidlig etableres en kommunikasjonsplan, slik at alle får et klart bilde av hvorfor endringen gjennomføres. Visjonen må kommuniseres og diskuteres slik at forståelsen for endringens nødvendighet øker. Som vi har sett, forklarer informant 2 fra politihøgskolen at de gjerne selv skulle gått til divisjonslederne og forklart hva endringen handlet om. De hadde tidlig overlatt ansvaret for å spre visjonen til andre. Denne forankringen som ble gjort, av HR-sjef og praksisansvarlige, var ikke god nok. Nordhaug nevner at det ofte er en tendens til å straffe eller ”drepe budbringeren” i organisasjoner. Dette kan være en av årsakene til fraskrivelse av ansvar, og at forankringen ble for dårlig. I hele endringsprosessen er det flere

som blir stående mellom ”barken og veden”. Endringen ble, som vi har lest. ”tredd ned over hodene” deres, så da endringen ble bestemt, ble blant annet divisjonsleder 1 stående mellom de over seg og praksisveilederne. Endringen var bestemt, men det var liten forståelse for dette hos praksisveilederne.

Herjuaune (2014) forklarer at lydighetsplikten i politiet er viktig i kritiske situasjoner. Da er det viktig at det er ledere som tar ansvar og styrer oppdraget, slik at ikke alle avgjørelser er et resultat av demokratiske prosesser. Politiets lydighetsplikt viser til å respektere avgjørelser og adlyde ordre fra ledere. Men det kan også gjøre at medarbeidere tenker: ”nok en gang får vi en endring tredd over hodet, og det er ingenting vi kan gjøre for å stoppe den”. Dette kan skape passive og likegyldige medarbeidere som kanskje uttaler at visjonen er grei, men de vil ikke legge noe innsats i endringen. De tar ikke med seg følelser eller ønsker om å endre for det bedre. Nordhaug (2007) forklarer at dette er en av grunnene til at det er så viktig med diskusjoner og kommunikasjon, for å få medarbeiderne til å ”eie” endringen. En følelse av å ha investert i endringen kan føre til at medarbeiderne jobber for å få den gjennomført.

Kommunikasjonen i denne endringsprosessen kom for sent, den var uklar og burde blitt presentert til alle de involverte på en bedre måte. Divisjonsleder 1 forklarer at de først fikk vite om endringen på mail, og forklarer at det var lite informasjon om hvordan metoden skulle utføres og hvilke utfordringer som kunne oppstå.

Som Nordhaug (2007) forklarer, så er det utrolig viktig med en klar og løpende kommunikasjon over lengre perioder. Ifølge våre informanter burde informasjonen ha blitt kommunisert tidligere, og de ryktene som oppstod har virket negativt for mottakelsen av endringen. Som student 1 forklarer så skulle flere av studentene ha ønsket å kunne bidra, for å være med å ”sparre” rundt prosessen og hvordan en skulle gå frem. Student 1 savner at det ikke var mulighet til å bidra i prosessen eller bidra i utformingen av metoden.

Som vi har hørt fra praksisveileder 6, ble det foretatt en avstemning på stasjonen tidlig på våren 2014. Dette er interessant for vår studie siden avstemningene kan tyde på at ledelsen ikke har vært aktive nok i endringsprosessen. Praksisveileder 6 forklarer at de på stasjonen trodde at metoden ikke ville bli innført, siden den ble nedstemt på stasjonen. Denne avstemningen kan ha virket skadelig for mottakelsen av endringen. Det er klart at de tidlige

ryktene på stasjonen kan ha gitt et feilaktig bilde av den nye metoden. Rykter og avstemning som ikke ble tatt til etterretning på stasjonen, hadde allerede skapt en skepsis til endringen. Det er vanskelig å vite om avstemningene ville skapt mer oppslutning hvis pilotprosjektet hadde gitt ut informasjonen tidligere og tydeligere. Men det kan tenkes at tidligere og tydeligere informasjon ville fjernet en del av den usikkerheten informantene følte om endringen.

Ifølge informant 1 ved politihøgskolen har skepsisen, usikkerheten og negativiteten knyttet til endringen gjort det vanskelig å selge det ”virkelige” budskapet. En avstemning kunne vært nyttig for å avdekke hvilke holdninger det var til endringen. Men som Nordhaug (2007) forklarer, er diskusjon og dialog sentralt i en endringsprosess, men ved en slik avstemning vil det være viktig å klargjøre at endringen ikke er oppe til votering. Men det må kommuniseres. Det burde ikke bare bli gjort. Som praksisveileder 5 forklarer, så var denne endringen et godstog som bare kjørte på, selv etter det hadde blitt nedstemt og var uønsket av flere.

5.3.4 Motstandens årsaker

Det kan være mange årsaker til at det oppstår motstand mot endringer. Vi har sett hvordan Jacobsen (2012) redegjør for ti slike årsaker. Vi har sett tegn til flere av disse årsakene til motstand i våre intervjuer. Vi vil nå ta for oss hvilke av disse som synes å ha vært spesielt sentrale i vår case.

Den første årsaken til motstand som Jacobsen (2012) trekker frem er faglig enighet eller faglig uenighet i organisasjonen. Det kan oppstå motstand med bakgrunn i at medarbeiderne ser endringen som lite fornuftig og at endringen baserer seg på manglende kunnskap om hvordan forholdene utspiller seg i praksis. Informant 2 fra politihøgskolen forklarer at det er studentenes læring som står i fokus når de forsøker å gjennomføre endringen. Som vi har sett er det flere av praksisveilederne som setter spørsmålsteget ved studentenes læringsutbytte med den nye metoden. Praksisveilederne har liten forståelse for at veiledningen skal bli bedre med flere studenter på hver veileder. Informantene fra politihøgskolen er enig i at det har vært vanskelig å ”selge inn” det egentlige budskapet. Jacobsen (2012) forklarer at en større forståelse for bakgrunnen for endringen kan gi et godt grunnlag for oppslutning om

endringen. Det kan i vår case være nødvendig å møte noen av praksisveilederne og divisjonsledernes bekymringer og utfordringer. Praksisansvarlig 2 mener de ennå ikke har funnet riktig metode og mener det vil være nødvendig å se etter andre alternativer. I tråd med Molander og Terum (2008), vil profesjonsutøverne være ekspertene på praktisering av yrket. For å skape oppslutning om metoden kan det tenkes at profesjonsutøverne, i en viss grad, får bidra i utformingen og revideringen av metoden.

Ifølge Jacobsen (2012) kan endringer føre til gevinst eller tap av goder. Praksisveilederne vi har intervjuet, mener endringen “tar” flere goder fra de enn det gir. Det er en betydelig økning i den økonomiske satsen for det å være praksisveileder, likevel mener våre informanter at det nå er færre som vil søke seg til veilederstillinger. Dette begrunnes med både tap av personlige goder og økt arbeidsbelastning. I intervjuene er det særlig tapet av muligheten til å få perioder med “fri” som trekkes frem. Motstanden kan oppstå med bakgrunn i en mer stressende arbeidshverdag og den økonomiske gevinsten står ikke i samsvar til den økte belastningen.

Det er knyttet en del usikkerhet og prestasjonspress til endringsprosesser. Mangelfull eller dårlig informasjon kan dermed skape usikkerhet. En konsekvens av dette kan være at medarbeiderne forsøker å opprettholde det gamle. Det kan ifølge Jacobsen (2012) være denne frykten for det ukjente som gjør at medarbeiderne motarbeider endringen. I tråd med denne mangelen på informasjon som vi har sett i endringsprosessen, er det naturlig at det oppstår usikkerhet, skepsis og motstand mot endringen.

Jacobsen (2012) mener motstand kan oppstå hvis medarbeiderne mister den sosiale kontakten med avdelingen og gruppen. Praksisveilederne vi har intervjuet bekrefter dette ved at de er vant med å rullere på hvem de kjører ordenspatrulje med, og endringen har ført til at veilederen i stor grad kun vil kjøre sammen med studentene. Som vi har sett kan dette sees i sammenheng med veiledernes rolle i praksisfellesskapet. I tråd med bidragene fra Lave og Wenger (1991) og Lai (2013) kan mangelen på kontakt fra kollegene være en utfordring. Mangelen på deltakelse i praksisfellesskapet og trening i ordentjeneste kan tenkes å gi lavere kompetansemobilisering og kan true veilederens status som legitim deltaker. Praksisveileder 4 har forklart at det er kollegene som er den viktigste faktoren for opprettholdelsen av egen kompetanse.

Som vi har sett, forklarer Martinussen (1986) hvordan motstridende forventninger fra normsendere kan føre til krysspress. Normsenderne konkurrerer om innflytelsen over et individ. De ønsker ofte å påvirke individet til å følge dem eller være enige i deres sak. Et eksempel kan være i en endringsprosess der forskjellige normsendere ønsker at du er enig og med på deres side, eller motsatt, at du er imot prosessen og ønsker situasjonen slik den er.

Mellomledere vil i en endringsprosess befinne seg i en vanskelig posisjon når det gjelder informasjonsbehandling. Vi har vist til hvordan divisjonslederne ser begge sider av saken og blir stilt mellom ledere og medarbeidere. Det opplevde behovet for mer informasjon er normalt størst jo lenger ned i organisasjonens hierarki en kommer. Hvis ikke mellomlederen blir holdt løpende informert av toppledelsen, blir vedkommende lett skyteskive for sine underordnede. De fleste praksisveilederne vi har intervjuet mener den nye veiledningsmetoden er for krevende. Det forklares videre at det kan bli vanskelig å rekruttere veiledere til neste år. Veilederrollen har blitt mindre attraktiv. Praksisveiledernes rolle som veiledere vil ta for mye tid og de vil måtte kutte ned på andre roller.

Vår studie er gjort på en endringsprosess der bakgrunnen for endringen ikke ble forankret godt nok til de involverte. Vi kan tenke oss at endringsagentene allerede fra begynnelsen av ønsket innflytelse over nøkkelpersoner i riktige posisjoner og roller. Slik ville de da ha kunnet spredd forankringen på en god måte. I stedet virker det som at nøkkelpersoner har blitt stående uten å ha tatt stilling til endringen, og i stedet bare videreformidlet informasjon uten egentlig å selge den.

Det er forventet at praksisveilederne skal opptre som en mester og veilede to noviser. Studentene og politihøgskolen forventer gode veiledere som gjør sitt beste for at studenten skal lære mest mulig. Samtidig sitter praksisveilederen med sine forventninger om å kunne få gjøre sin "egentlige" jobb fra tid til annen. Men som vi har hørt fra praksisveilederne tidligere, så skal de nå være veiledere og dette er deres hovedoppgave. Vi har hørt at det blir lite tid til overs og lite utvikling og mobilisering av deres kompetanse i hverdagen. Det blir for lite operasjonelt arbeid for dem. De forklarer at jo flinkere studentene blir, jo mer trekker de seg tilbake. Samtidig får ikke veilederen være med på skarpe oppdrag, altså blir det svært få oppdrag veilederen får til å opprettholde og utvikle sin kompetanse. De blir stående og se på i to år, mens studentene gjør de oppdragene de får dra på. Flere av informantene nevner

dette som en grunn til motstand mot endringen. Samtidig er det forventninger fra veilederens kolleger om at studentene ikke blir andres ansvar over lengre tid. Vi har sett flere av våre informanter nevne at de heller drar på jobb enn å være syke hjemme, fordi de ikke ønsker å overlate ansvar til kolleger. De ønsker heller ikke å ta fri selv om de har krav på det. Flere av informantene forklarer at endringen av metode har gjort det til en større belastning å være praksisveileder. Det er flere som nevner at rollen er endret, fra å være en blanding av politibetjent og veileder, til å bli veileder på heltid. Deres rolle som veiledere vil ta for mye tid og de vil måtte kutte ned på andre roller. Det er en av grunnene til at veilederrollen er ikke like attraktiv lenger.

Til slutt ønsker vi å trekke inn rolledistanse. Tenk om man distanserer seg fra selve veilederrollen for heller å vektlegge andre sider av jobben en ser på som viktigere. Begrunnelsen kan fremstå som rasjonell i øyeblikket. Men det kan ha katastrofale følger.

5.4 Oppsummering

Vi har sett mange reaksjoner på endringen av veiledningspedagogikk. Informantenes reaksjoner kan knyttes til endringens drivkrefter, innhold og omfang og prosess. Informantenes mottakelse av endringen har vi forklart i lys av det teoretiske bidraget.

Som vi har sett har politihøgskolens begrunnelse for å gjennomføre endringen blant annet vært knyttet til usikkerhet rundt studentenes kvalitet i praksisåret. Det er mange av våre informanter som fremdeles mener at det er de økonomiske motivene som er drivkreftene for endringen. Vi har sett at det kan oppstå motkrefter til endringen hvis medarbeiderne ikke mener endringen er riktig. Ifølge Jacobsen (2012) vil det være viktig å skape oppslutning om endringen ved å formidle at endringen er riktig og god. Det vil også være viktig å forankre metoden og å skape eierskap til endringen. De økonomiske motivene har blitt oppfattet som negative og har ikke skapt oppslutning blant praksisveilederne. Kotter og Cohens (2002, i Nordhaug, 2007) metode med å ”se – føle – endre” kan også være et alternativ. Informantene forklarer at den gamle metoden er kjent som god og fungerer godt i tjenesten. Dette har gjort at skiftet av metode har blitt vanskeligere.

Det har vært interessant å se hvordan informantene opplever den nye veiledningsmetoden. Pilotprosjektets metode med to studenter på én veileder har fått en skeptisk mottakelse. Våre informanter begrunner denne mottakelsen med at denne metoden skaper for mange utfordringer for tjenesten og vil ikke sikre studentenes læring på en god nok måte. Dette viser seg spesielt med praksisveiledernes usikkerhet rundt bevæpnings- og trusselsituasjonen. Praksisveilederne forklarer at metoden kan fungere siden den bygger på den gamle modellen, men at den vil være en større belastning for veilederen. Denne belastningen vil bli større hvis en av studentene sliter. Som vi har sett med begrepet om kompetansemobilisering (Lai, 2013) kan det store fokuset på studentene gjøre at praksisveilederne ikke får utviklet eller opprettholdt egen kompetanse i ”skarp” ordenstjeneste. Dette vil kunne påvirke både praksisveileder og student. I tråd med Wenger (2002) vil det være enklere for studentene å bli legetime deltakere i et praksisfellesskap hvis de får tett oppfølging fra en legitim deltaker eller en mester. Dette vanskeliggjøres ytterligere hvis begge studentene trenger mer oppfølging.

Denne endringsprosessen har fortsatt mulighet til å rette opp en dårlig start. Pilotprosjektet har mandat frem til 2017 og prosjektet utgjør et godt utgangspunkt for læring. Som vi har sett vil dette, ifølge Argyris og Schön (1978), blant annet avhenge av hvordan arbeidet med endringen fortsetter. Pilotprosjektets evalueringer og forbedringer av premissene for metoden vil være sentrale. Vi har sett at en i norsk tradisjon er mer opptatte av en ”bottom-up” tankegang, men i tråd med politietatens hierarkiske oppbygning blir avgjørelser tatt i ”top-down” struktur. I tråd med Kotter (Nordhaug, 2007) og Lewin (Jacobsen, 2012) burde ledelsen vært tydeligere i startfasen og tatt kontrollen over endringen. Det har vært en mangel på det Nordhaug (2007) kaller for visjon og kommunikasjon. På denne måten har informantenes informasjon om endringen og metoden kommet gjennom rykter, noe som har vist seg å ha et negativt resultat.

Vi har sett en kobling mellom våre funn og Jacobsens (2012) årsaker til motstand. Her er det særlig årsakene knyttet til ekstraarbeid, frykt for det ukjente, faglig uenighet og tap eller gevinst av personlige goder. Disse årsakene til motstand kan tenkes å ha oppstått med bakgrunn i måten prosessen har blitt gjennomført på og metodens innhold og omfang. Motstanden vil til en viss grad motvirke og vanskeliggjøre endringen. Den nye rollen som praksisveileder vil kreve mer av veilederen. I tillegg til å se enkelte ulemper knyttet til studentens læringsutbytte, forklarer veilederne at det er endringen av metode som mest vil gå

utover veilederne selv. Trusselbildet og midlertidig bevæpning vil også være utfordringer for veiledningen av studentene. For praksisveilederne er dette faremomentet en ekstra belastning.

Måten denne endringsprosessen ble gjennomført på har ført med seg en del skepsis og negativitet. Vi har sett at informasjonsflyten i begynnelsen kan være viktig for å fjerne noe av usikkerheten knyttet til endringen. Det er viktig å poengtere at dette ifølge informantene fra Politihøgskolen har vært et erfaringslæringsprosjekt, med fokus på å undersøke mulighetene for å endre veiledningsmetoden. Endringens mottagelse fra de involverte har blitt preget av pilotprosjektets drivkrefter, metodens innhold og omfang og gjennomføringen av prosessen. Materialet kan vise antydninger til at det har oppstått negativitet og skepsis mot endringen. Det er særlig forhold knyttet til endringens omfang og måten prosessen har blitt gjennomført på.

6 Konklusjon

Denne oppgaven har presentert en studie av hvordan endring blir mottatt i en kunnskapsintensiv organisasjon. Vi har benyttet oss av endringsledelsesteorier og teorier om læring for å belyse hvordan slike prosesser mottas av sentrale aktører i den organisasjonen som gjennomførte endringen. Gjennom å gjøre det kunne vi ta stilling til hvor godt endringsprosessen er gjennomført, hvorfor endringen har blitt mottatt slik den har blitt og til slutt hvordan det kunne vært gjort annerledes. Vi har ønsket å se på årsaker til at noen mottar endring med positivitet og engasjement, mens andre reagerer med negativitet og skepsis. Når måten man mottar og responderer på en endring har betydning for hele endringsprosessen, mener vi det vil være veldig interessant og lærerikt å se på hvordan organisasjonens medlemmer reagerer. Vår problemstilling lyder som følger:

Hvordan har endringen blitt mottatt? Og hvordan kan dette forklares?

Vårt første spørsmål er empirisk motivert. Spørsmål to er en kombinasjon av at vi ønsker å se hva våre informanter bruker som forklaringer opp mot det vi finner i forskningslitteraturen. For å kunne forklare dette har vi i særlig grad benyttet en konseptuell modell av endring fra Jacobsen (2012). På bakgrunn av dette har vi innenfor rammene av oppgaven valgt tre overordnede forklaringer som vi ønsket å belyse gjennom tre forskningsspørsmål:

- 1. I hvilken grad kan reaksjoner på endringen forklares med å se på endringens drivkrefter?*
- 2. I hvilken grad kan reaksjoner på endringen forklares med å se på metodens innhold og omfang?*
- 3. I hvilken grad kan reaksjoner på endringen forklares med å se på endringsprosessen?*

I vårt teorikapittel presenterte vi hva tidligere forskning har sagt om hvordan endring mottas, og ulike forklaringer på hvorfor slike prosesser er krevende. Kort oppsummert er hovedforklaringene på hvordan slike prosesser følger ut fra litteraturen: Det er viktig å få med seg sine medarbeidere på endring. Jacobsen (2012) forklarer at det gjelder å få de riktige kreftene til å jobbe for og ikke imot endringen. Han forklarer at det gjelder å fremprovosere følelser som trykker ned motkrefter samtidig som man henter frem gode følelser som driver

endringen fremover. Gjennom medarbeideres læring og endring av atferd, endres organisasjonen (Argyris og Schön, 1978). For å få til endring og dermed læring, forutsettes refleksjon over hva vi faktisk gjør som deltakere i sosial praksis på arbeid (Wenger, 2002).

Vi har sett at det vil være lurt å skape en visjon for endringen. Gjennom god kommunikasjon og dialog må man selge denne visjonen til sine medarbeidere (Nordhaug, 2007). Lewin (Jacobsen, 2012) forklarer viktigheten av å “varme opp” organisasjonen mot endringen. Ifølge Kotter (Nordhaug, 2007) vil det i tillegg være viktig å skape en følelse av nødvendighet og viktighet av endringen. Det er svært viktig å sørge for god informasjon, det bør hverken være for mye eller for lite. Endringens visjon og fremhevingen av at endringen er viktig, riktig og god må forankres ut i alle delene av organisasjonen. Til slutt har vi sett hvordan en dårlig gjennomført endringsprosess selv kan skape motstand og hvordan en godt gjennomført endringsprosess kan legge til rette for en suksessfull endring.

Empirisk, baserer oppgaven seg på en case studie gjort av et pilotprosjekt som for tiden gjennomføres i politiet. Vi har kombinert kvalitative intervjuer med dokumentanalyse for å svare på vår problemstilling. Dokumentene har vært viktige for å belyse bakgrunnen for endringen og den videre planen for prosjektet. Pilotprosjektet prøves ut i utvalgte deler av landet og hovedtyngden av deltakere er i Oslo, hvor alle politistasjonene er med. Dette tilsvarer 60 studenter og 30 praksisveiledere. Det er intervjuet totalt 19 informanter, disse har vært viktig for å avdekke holdninger, erfaringer og oppfatninger om endringen. Intervjuene er av studenter, praksisveiledere, divisjonsledere, praksisansvarlige og ansatte ved politihøgskolen. Dette har gitt oss et spredt informasjonsgrunnlag med forskjellige erfaringer og meninger. Vi har et større utvalg av informanter som er praksisveiledere. Dette har vært nyttig, da det er veilederne som i størst grad har merket overgangen fra den gamle til den nye veiledningsmetoden.

Det viktigste bidraget har vært fra praksisveilederne og informantene fra politihøgskolen. Disse informantgruppene sitter på mest informasjon om hvordan metoden fungerer i praksis og bakgrunnen for endringen. Det har vært interessant å se hvordan endringen av metode kan ha en innvirkning på andre forhold i tjenesten. Det er flere funn som har overrasket oss. Dette er særlig utfordringer med trusselsituasjonen for polititjenestepersoner. Flere av praksisveilederne forklarer at det kan være en utfordring å ha med seg to studenter i

ordenstjeneste i Oslo sentrum helt i starten av studieåret. Det er særlig trusler rettet mot polititjenestepersoner som gjør at praksisveiledere mener det vil være en tyngre belastning å veilede studentene. Praksisveilederne er opptatte av både hvordan metoden kan gå utover studentenes læringsutbytte, samt hvordan metoden gjør det vanskeligere å være praksisveileder. Informantene forklarer at det har vært en mangel på informasjon før studieåret startet. Årsaken til mangelen på informasjon har bakgrunn i dårlig forankring av metoden. Dette var noe informantene våre ved politihøgskolen ikke var klar over. Det førte til at pilotprosjektgruppen ikke så behovet for å gå tidligere med ut å informere. Det kom frem i intervjuene med praksisveilederne at det hadde vært avstemninger på politistasjonen. Avstemninger om de ønsket å innføre den nye veiledningsmetoden på stasjonen ble nedstemt. Rykter og avstemninger har skapt en skepsis og negativitet mot endringen. Dette kunne muligens vært forhindre hvis pilotprosjektet vært tidligere ute med informasjon.

Gjennom å gjennomføre denne studien så har følgende bidrag blitt gitt: For det første, så gir oppgaven et bidrag gjennom å produsere såkalte “rike innsikter” om en case som det er viktig å forstå bedre. Politiet gjennomfører en omfattende endring, og det er rimelig å anta at de også vil gjennomføre mange endringer i tiden fremover. For det andre, gir oppgaven et bidrag gjennom å vise hvordan ulike typer perspektiver hentet fra litteratur om endringsledelse, læringsteorier og rolleteori sammen kan bidra til at vi får en bedre forståelse av endringsprosesser. For det tredje bidrar studien til å vise hvordan politiet møter og gjennomfører endringer.

Vår studie har også noen praktiske implikasjoner som vi ønsker å nevne. For det første; dersom noen skal gjøre denne formen for endring ville vi først og fremst rådet dem til å begynne med piloten et sted istedenfor å starte bredt med så mange involverte. Det ville gjort det enklere å kommunisere endringen og opprettholde en god dialog. Da vil man også kunne gjennomføre evalueringer enklere og raskere og gjort fallhøyden mindre dersom prosjektet ikke var suksessfullt. Slik vil man også kunne utvide prosjektet tidlig dersom det hadde vist seg å fungere. Videre ville vi rådet dem til å sørge for å forberede seg godt nok. Vår oppfatning er at kommunikasjon og forankring er viktige verdier. Man må skape en god visjon og selge den. De som «eier» visjonen og ønsker endringen må være de som selger visjonen videre. Det er viktig å selge budskapet med engasjement og overbevisning. Man kan ikke fraskrive seg ansvaret og overlate forankring og deling av visjonen til andre, da risikerer

man at visjonen ikke blir solgt på en like god måte. Ha en åpen dialog med de som blir berørt av endringen. Det er viktig at de berørte får mulighet til å uttale seg, og fremme sine meninger. Men som Nordhaug (2007) forklarer må en være klar på at tross dialog er ikke endringen oppe til votering.

For det andre, det er viktig å kontinuerlig oppdatere medarbeiderne. Det skal ikke være noen tvil om hvorfor endringen blir gjennomført. Mye av den skepsisen og negativiteten vi opplevde bunnet ut i for lite informasjon, både om bakgrunnen for endringen og om den nye metoden. Som vi så i Kotters åtte-trinn (kotterinternational.com) vil det også være viktig å feire hver suksesshistorie. Ved å fokusere på suksesshistorier stilner man eventuelle kritikere, og slik kan man få mer tid til å gjennomføre endringen.

For det tredje, så er det viktig å vite at motstand, misnøye og skepsis vil sannsynligvis oppstå. Gjennomfører man en endring som endrer noens hverdag må man forvente at det vil bli uenighet. Derfor vil det være en god ide å være forberedt på motstand ved å gjøre endringen riktig.

Avslutningsvis vil vi si at dersom vi hadde vi hatt mer tid ville det vært spennende å gjennomføre komparative studier av flere distrikter og utforsket hvordan endringen har blitt mottatt ved andre stasjoner. Det vil naturligvis være andre utfordringer knyttet til ordenstjeneste og veiledning i mindre urbane områder. Det hadde også vært interessant å se hvordan andre endringsprosesser har blitt gjennomført.

Det er synd at oppgaven leveres for tidlig til at vi rekker å få med pilotprosjektets evaluering av studieåret. Det hadde vært spennende å følge pilotprosjektet og undersøke hvordan metoden endres og hvordan grunnleggende skepsis kan bli til oppslutning og engasjement.

Vår studie har tatt for seg 19 informanternes erfaringer og holdninger til endringen. Dette er et relativt stort utvalg, men det ville vært naturlig å bytte metode i videre forskning, fra kvalitative intervju til observasjon. Observasjon er en tidkrevende metode og tidsbegrensningen for vårt masterprogram har gjort det vanskelig å benytte oss av observasjon. Men med observasjon kan man lettere avdekke hvordan veiledningsmetoden fungerer i tjenesten. Da ville det også ha vært mulig å se hvordan politikulturen spiller inn på mottakelsen av endringer. Tross uenighet i metode og skepsis til endring så har vi sett at praksisveilederne ønsker det beste for studenten. De forklarer at uansett om det viser seg at

den nye metoden fungerer eller ikke, så skal det ikke gå utover studenten. Dette er en kultur det ville vært svært interessant å studere.

Litteraturliste

Aftenposten, nettutgave, 20.04.2015: "*Terrortrussel svekker kampen mot*

hverdagskriminalitet: Politi-ressurser går til vakthold". Hentet fra:

<http://www.osloby.no/nyheter/Politi-ressurser-gar-til-vakthold-7988203.html>

[Lesedato:21.04.2015]

Arbeidsmiljøloven. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern. Lov av 17. juni 2005 nr. 609.

Argyris, Chris & Donald A. Schön (1978): *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley

Befring, Edvard (2007): *Forskningsmetode: med etikk og statistikk*. Oslo: Det norske samlaget.

Burnes, Bernard (2004): Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal.

Journal of management studies, vol 41(6), 977-1002. Hentet fra:

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x/full>

[Lesedato:22.05.2015].

Dalen, Monica (2011): *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Filstad, Cathrine (2010): *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Halvorsen, Knut (2008): *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: J.W. Cappelen forlag

Hammersley, Martyn & Paul Atkinson (2004): *Feltmetodikk: Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Oslo: Gyldendal norsk forlag.

Henriksen, Karoline B. (2014): *Politiet som en lærende organisasjon: en studie av betydningen av evaluering for etterforskningsarbeidet i norsk politi* (Masteroppgave).

Hentet fra Digitale utgivelser UiO (DUO). <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-45573>

- Herjuaune, Juni Cecilie B. (2014): *Politiets handleplikt under "skyting pågår": ordinært politi i møte med ekstraordinære oppdrag* (Masteroppgave). Hentet fra: Digitale utgivelser UiO (DUO). <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-44632>
- Irgens, Eirik I. (2011): *Dynamiske og lærende organisasjoner: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag I. (2012): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Stig O. (2013): *Politikultur: identitet, makt og forandring i politiet*. Trondheim: Akademika forlag.
- Justis- og beredskapsdepartementet. 2013. *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer - Politianalysen*. NOU 2013:9. Oslo: Departementets servicesenter
- Justis- og beredskapsdepartementet. *Politiets rolle og oppgaver*. St.meld. nr 42. (2004-2005). Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet, 2005. Hentet fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/regpubl/stmeld/20042005/stmeld-nr-42-2004-2005-.html?id=199239> [Lesedato: 10.03.2015].
- Kotter, John P. (2012): *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review.
- Kotter international. (2015). The 8-step process for leading change. Hentet: 25. mai 2015, fra Kotter international <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>
- Knudsen, Christian Høy (2013, 1. juli) *Samfunnsfag på Politihøgskolen - skivebom eller innertier? Politiforum*. Hentet fra: <http://www.politiforum.no/Samfunnsfag+p%C3%A5+Politih%C3%B8gskolen+-+skivebom+eller+innertier%3F.d25-TNIHS38.ips> [Lesedato: 10.05.2015].
- Kvale, Steinar & Svend Brinkmann (2012): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal norsk forlag.
- Lai, Linda (2013): *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lave, Jean & Etienne Wenger (1991): *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University.

Martinussen, Willy (1986): *Sosiologisk analyse: en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Molander, Anders & Lars Inge Terum (2008): *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

NOKUT (2012): *Politihøgskolen: evaluering av system for kvalitetssikring av utdanningen*.

Hentet fra: http://www.nokut.no/Documents/NOKUT/Artikkelbibliotek/Kunnskapsbasen/Rapporter/Kvalitetssikringsrapporter/2012/Politih%C3%B8gskolen_ks_2012.pdf
[Lesedato: 15.02.2015].

Nordhaug, Odd. Steen Hildebrandt & Søren Brandi (2007): *Håndbok i endringsledelse*. Oslo: Forlag1.

Norges politilederlag, nettutgave, 13.02.2014: *Praksisveilederavtalen*. Hentet fra:

http://www.politilederen.no/dokumenter/POD/Praksisveileidere_2014.pdf
[Lesedato: 24.04.2015].

Politi (a), nettside, 23.03.2015: *Nye politidistrikter*. Hentet fra:

https://www.politi.no/om_politiet/politireformen/nye_politidistrikter/
[Lesedato:10.05.2015].

Politi (b), nettside, 20.05.2015: *Organiseringa av politi- og lennsmannsetaten*.

Hentet fra: https://www.politi.no/om_politiet/organisasjon/ [Lesedato: 20.05.2015].

Politihøgskolen (a), nettside, 19.12.2014: *Innhold i utdanningen*. Hentet fra:

<http://www.phs.no/studietilbud/bachelor/innhold-i-utdanningen/> [Lesedato: 10.05.2015].

Politihøgskolen (b), nettside, 26.01.2015: *Kvalitetsarbeid ved phs*. Hentet fra:

<http://www.phs.no/om-phs/fakta-og-tal/kvalitetsarbeid-ved-phs/> [Lesedato: 25.05.2015].

Politiinstruksen. Alminnelig tjenesteinstruks for politiet av 22. juni 1990 nr. 3963.

Regjeringen (a), nettside, 06.03.2015: St.prop. 61 LS (2014-2015) *Endringer i politiloven mv.*

(*trygghet i hverdagen - nærpelitireformen*). Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/prop.-61-s-2014-2015/id2398784/>
[Lesedato: 10.05.2015].

Regjeringen (b), nettside, *Justis- og beredskapsdepartementet*. Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/id463/> [Lesedato: 10.05.2015].

Styhre, Alexander (2011): *Knowledge sharing in professions: roles and identity in expert communities*. Surrey: Gower publishing limited.

Tanner, R. (uten dato) *Unfreeze, change, refreeze: is this a child's game?* Hentet fra:
<https://managementisajourney.com/unfreeze-change-refreeze-is-this-a-childs-game/>
[Lesedato: 24.05.2015]

Thagaard, Tove (2009): *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Wenger, Etienne. Richard Arnold McDermott & William Snyder (2002): *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard business school press.

Vedlegg

Vedlegg 1	Godkjennelse NSD
Vedlegg 2	Samtykkeerklæring
Vedlegg 3	Intervjuguide studenter
Vedlegg 4	Intervjuguide praksisveiledere
Vedlegg 5	Intervjuguide divisjonsledere
Vedlegg 6	Intervjuguide praksisansvarlige
Vedlegg 7	Intervjuguide politihøgskolen
Vedlegg 8	Praksisveilederavtalen

Vedlegg 1

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr: 985 321 884

Bjørn Erik Mørk
Institutt for informatikk Universitetet i Oslo
Postboks 1080 Blindern
0316 OSLO

Vår dato: 26.01.2015

Vår ref: 41500 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 08.01.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

41500	<i>Fra krav til endring</i>
Behandlingsansvarlig	Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Bjørn Erik Mørk
Student	Jonas With Greger

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.06.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVE, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. redmaa@svt.uit.no



Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Universitetet i Oslo sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 30.06.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak

Vedlegg 2

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave

I forbindelse med vår masteroppgave i pedagogikk ved Universitetet i Oslo ønsker vi å intervju aktuelle personer ved Politihøgskolen, i Politiet og studenter i praksis(B2).

Hensikten med intervjuet er å undersøke hvordan nye alternativer til veiledning er blitt mottatt av polititjenestepersoner og studenter og hvordan dette kan forklares.

I intervjuet vil vi ta notater underveis. Vi vil også ta opp intervjuet på båndopptaker.

Intervjuet vil ta omtrent 30 minutter, men ikke mer enn 1 time. Det er frivillig å delta. Du kan når som helst velge å trekke deg uten å begrunne dette nærmere. Opplysningene som fremkommer i intervju vil anonymiseres og opptakene vil bli slettet når perioden er ferdig, senest 01.06.2015.

Ved spørsmål kan vi kontaktes på mail: jwgreger@gmail.com eller

kimasi@student.uv.uio.no. Kontaktperson ved Universitetet i Oslo er Postdoktor Bjørn Erik Mørk. Han kan kontaktes på telefon 40 22 42 58 eller på e-post: bemork@ifi.uio.no. Studien er meldt inn til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt skriftlig informasjon om og velger å delta i studien.

Sted:

Dato:

Underskrift:.....

Telefonnummer:.....

Intervjuguide - Studenter

Temaet for oppgaven vår er: Hvordan har endringen av praksisveiledning blitt mottatt og hvordan kan dette forklares? I løpet av intervjuet skal vi gå nærmere inn på tre områder.

1. Endringsprosessen 2. Endring av hverdagen 3. Enighet/uenighet om pedagogisk metode

Noen av spørsmålene vi stiller vil du trolig oppleve som enkle å svare på, mens andre kan være muligens litt vanskeligere å besvare. Dersom noe er uklart, så er det bare å gi beskjed så skal vi utdype. Kim kommer til å være hovedansvarlig for intervjuet.

Vi kommer til å anonymisere alt innholdet, slik at ingen skal kunne se, kunne vite hvem som har sagt hva. Du har også anledning til å kunne trekke deg når som helst i intervjuet uten å måtte oppgi noen grunn. Her er informert samtykke som vi ønsker at du leser gjennom. Det er to eksemplarer som skal signeres.

Har du noen spørsmål om selve intervjuet?

Intervjuet starter: opptaker

Rolle og bakgrunn

Hvor gammel er du?

Har du tidligere erfaring med veiledning?

Har du noen annen utdannelsesbakgrunn?

Del 1. Prosess

DEL 1.

1. Hvordan fikk du vite om den alternative veiledningen som ble innført i august 2014?()
2. Hva fikk du av informasjon? Hvem fikk du informasjon av?
3. Hva tenker du om den informasjonen du fikk?
4. Hva snakket du med dine medstudenter om da dere fikk vite om 1:2 veiledningen?
5. I hvilken grad opplever du informasjonen du fikk som tilstrekkelig for å kunne ta stilling til den alternative veiledningen?
6. Hva vet du om bakgrunnen for endringen? Hvordan fikk du informasjon om bakgrunnen?

7. I hvilken grad fikk du mulighet til å delta i endringsprosessen?

Del 2. Påvirker endringen deres hverdag?

DEL 2.

1. På hvilken måte har endringen påvirket din hverdag? I hvilken grad er det samsvar mellom dette og dine forventninger før det begynte? Hva tenker du om dette?
3. I hvilken grad var du forberedt på å være student med alternativ veiledning?
4. Hvordan opplevde du at endringen av veiledningspraksis ble mottatt av andre studenter? Hvordan opplevde du at endringen av veiledningspraksis ble mottatt av praksisveilederen?
5. På hvilken måte la stasjonen/divisjonen til rette for endringen? (at du skulle bli veiledet sammen med en annen student) Hvilke tanker gjør du deg om dette?

Del 3. Pedagogisk enighet/uenighet?

DEL 3.

1. Hva synes du om den alternative veiledningsmetoden?
2. Hva er positivt med den alternative veiledningen?
3. Hva er spesielt utfordrende med den alternative veiledningen?
4. I hvilken grad mener du at den alternative veiledningen fungerer? Hva skyldes dette?
5. Hvordan mener du at forholdene må legges til rette for at veiledningen fungerer best mulig?
6. I hvilken grad vil du anbefale endringen for andre stasjoner?
7. Ønsker du å fortsette med den alternative metoden, prøve ut en ny, eller gå tilbake til den gamle veiledningsmetoden?
8. I hvilken grad føler/oplever du at dine meninger har blitt hørt når det kommer til denne endringen og alternativ veiledning?

Del 4. Avslutning

DEL 4.

1. Basert på det vi nå har vært gjennom i intervjuet: hva vil du si er de største styrkene med den nye modellen? Hva er de største utfordringene?
2. I hvilken grad var det samsvar mellom det vi gikk gjennom i intervjuet og det du forventet?
3. Har du noen avsluttende kommentarer/betraktninger som du ønsker å formidle?

Intervjuguide - Praksisveileder

Temaet for oppgaven vår er: Hvordan har endringen av praksisveiledning blitt mottatt og hvordan kan dette forklares? I løpet av intervjuet skal vi gå nærmere inn på tre områder.

1. Endringsprosessen 2. Endring av hverdagen 3. Enighet/uenighet om pedagogisk metode

Noen av spørsmålene vi stiller vil du trolig oppleve som enkle å svare på, mens andre kan være muligens litt vanskeligere å besvare. Dersom noe er uklart, så er det bare å gi beskjed så skal vi utdype. Kim kommer til å være hovedansvarlig for intervjuet.

Vi kommer til å anonymisere alt innholdet, slik at ingen skal kunne se, kunne vite hvem som har sagt hva. Du har også anledning til å kunne trekke deg når som helst i intervjuet uten å måtte oppgi noen grunn. Her er informert samtykke som vi ønsker at du leser gjennom. Det er to eksemplarer som skal signeres.

Har du noen spørsmål om selve intervjuet?

Intervjuet starter: opptaker

Rolle og bakgrunn

Hvor gammel er du?

Hvilken rolle har du i politiet?

Hvor lenge har du vært i politiet?

Hvor lenge har du jobbet på divisjonen?

Har du vært veileder tidligere?

Del 1. Prosess:

DEL 1

1. Hvordan fikk du vite om den alternative veiledningen som ble innført i august 2014?()
2. Hva fikk du av informasjon? Hvem fikk du informasjon av?
3. Hva tenker du om den informasjonen du fikk?
4. I hvilken grad opplever du informasjonen du fikk som tilstrekkelig for å kunne ta stilling til den alternative veiledningen?

5. Hva vet du om bakgrunnen for endringen?
6. Hvilken informasjon fikk du om kurset i veiledningkompetanse? (når)
7. I hvilken grad fikk du mulighet til å delta i endringsprosessen?

Del 2. Påvirker endringen deres hverdag

DEL 2.

1. På hvilken måte har endringen påvirket din hverdag? I hvilken grad er det samsvar mellom dette og dine forventninger før det begynte? Hva tenker du om dette? Hvor mye tid bruker du på dette hver uke?
2. I hvilken grad var du forberedt på å være praksisveileder for to studenter i høst?
3. Hvordan opplevde du at endringen av veiledningspraksis ble mottatt av andre praksisveiledere? Hva sier de om dette nå? Hvordan opplevde du at endringen av veiledningspraksis ble mottatt av andre på stasjonen? Hva sier de om dette nå? I hvilken grad er du kjent med hvordan dette har vært på andre stasjoner? Hva sier de om det? Hva tenker du om det?
4. På hvilken måte la stasjonen/divisjonen til rette for endringen? (at du skulle veilede to studenter) Hvilke tanker gjør du deg om dette?

Del 3. Pedagogisk enighet/uenighet?

DEL 3.

1. Hva synes du om den alternative veiledningsmetoden?
2. Hva er positivt med den alternative veiledningen?
3. Hva er spesielt utfordrende med den alternative veiledningen?
4. I hvilken grad mener du at den alternative veiledningen fungerer? Hva skyldes dette?
5. Hvordan mener du at forholdene må legges til rette for at veiledningen fungerer best mulig?
6. I hvilken grad vil du anbefale endringen for andre stasjoner?
7. Ønsker du å fortsette med den alternative metoden, prøve ut en ny, eller gå tilbake til den gamle veiledningsmetoden?
8. I hvilken grad føler/opplever du at dine meninger har blitt hørt når det kommer til denne endringen og alternativ veiledning?

9. Hvilken innvirkning vil alder og erfaring påvirke veileder? Har alder noe å si for hvor god man er som veileder?

Del 4. Avslutning

DEL 4.

1. Basert på det vi nå har vært gjennom i intervjuet: hva vil du si er de største styrkene med den nye modellen? Hva er de største utfordringene?
2. I hvilken grad var det samsvar mellom det vi gikk gjennom i intervjuet og det du forventet?
3. Har du noen avsluttende kommentarer/betraktninger som du ønsker å formidle?

Intervjuguide - Divisjonsleder

Temaet for oppgaven vår er: Hvordan har endringen av praksisveiledning blitt mottatt og hvordan kan dette forklares? I løpet av intervjuet skal vi gå nærmere inn på tre områder.

1. Endringsprosessen 2. Endring av hverdagen 3. Enighet/uenighet om pedagogisk metode

Noen av spørsmålene vi stiller vil du trolig oppleve som enkle å svare på, mens andre kan være muligens litt vanskeligere å besvare. Dersom noe er uklart, så er det bare å gi beskjed så skal vi utdype. Kim kommer til å være hovedansvarlig for intervjuet.

Vi kommer til å anonymisere alt innholdet, slik at ingen skal kunne se, kunne vite hvem som har sagt hva. Du har også anledning til å kunne trekke deg når som helst i intervjuet uten å måtte oppgi noen grunn. Her er informert samtykke som vi ønsker at du leser gjennom. Det er to eksemplarer som skal signeres.

Har du noen spørsmål om selve intervjuet?

Intervjuet starter: opptaker

Rolle og bakgrunn

Hvor gammel er du?

Hvilken rolle har du i politiet? Hvor lenge har du hatt den rollen?

Hvor lenge har du vært i politiet?

Hvor lenge har du jobbet som div.leder? Hva er de viktigste oppgavene dine som divisjonsleder?

Har du vært veileder før? Hvilke erfaringer gjorde du deg i så tilfelle da?

Del 1. Prosess

DEL 1.

1. Hvordan fikk du vite om den alternative veiledningen som ble innført i august 2014?
2. Hva fikk du av informasjon? (Hvem fikk du informasjon av?)
3. Hva tenker du om den informasjonen du fikk?

4. I hvilken grad opplever du informasjonen du fikk som tilstrekkelig for å kunne ta stilling til den alternative veiledningen?
5. Hva vet du om bakgrunnen for endringen? Hvilke tanker gjør du deg om det?
6. I hvilken grad fikk du mulighet til å delta i endringsprosessen?

Del 2. Påvirker endringen deres hverdag?

DEL 2.

1. På hvilken måte har endringen påvirket din hverdag? Hvordan kommer det til uttrykk?
2. I hvilken grad er det samsvar mellom dette og dine forventninger før det begynte? Hva tenker du om dette?
3. Hvor mye tid bruker du på dette hver uke? Hvordan er det nå kontra før du fikk denne rollen?
4. I hvilken grad opplever du at divisjonen var forberedt på alternativ veiledning?
5. Hvordan opplevde du at endringen av veiledningspraksis ble mottatt av praksisveiledere? Hva sier de om dette nå? Hvordan opplevde du at endringen av veiledningspraksis ble mottatt av andre på stasjonen? Hva sier de om dette nå? I hvilken grad er du kjent med hvordan dette har vært på andre stasjoner? Hva sier de om det? Hva tenker du om det?
6. På hvilken måte ble det lagt til rette for endringen? (for at du kunne sette opp en forsvarlig bemanning) Hvilke tanker gjør du deg om dette?
7. Hvilke muligheter har du for å legge opp til/påvirke veiledningen?

Del 3. Pedagogisk enighet/uenighet?

DEL 3.

1. Hva synes du om den alternative veiledningsmetoden?
2. Hva er positivt med den alternative veiledningen?
3. Hva er spesielt utfordrende med den alternative veiledningen?
4. I hvilken grad mener du at den alternative veiledningen fungerer? Hva skyldes dette?
5. Hvordan mener du at forholdene må legges til rette for at veiledningen fungerer best mulig?
6. I hvilken grad vil du anbefale endringen for andre stasjoner?
7. Ønsker du å fortsette med den alternative metoden, prøve ut et annet alternativ, eller gå tilbake til den gamle veiledningsmetoden?

8. I hvilken grad føler/oplever du at dine meninger har blitt hørt når det kommer til denne endringen og alternativ veiledning?

Del 4. Avslutning

DEL 4.

1. Basert på det vi nå har vært gjennom i intervjuet: hva vil du si er de største styrkene med den nye modellen? Hva er de største utfordringene?
2. I hvilken grad var det samsvar mellom det vi gikk gjennom i intervjuet og det du forventet av intervjuet?
3. Har du noen avsluttende kommentarer/betraktninger som du ønsker å formidle?

Intervjuguide - Praksisansvarlig

Temaet for oppgaven vår er: Hvordan har endringen av praksisveiledning blitt mottatt og hvordan kan dette forklares? I løpet av intervjuet skal vi gå nærmere inn på tre områder.

1. Endringsprosessen 2. Endring av hverdagen 3. Enighet/uenighet om pedagogisk metode

Noen av spørsmålene vi stiller vil du trolig oppleve som enkle å svare på, mens andre kan være litt vanskeligere å besvare. Dersom noe er uklart, så er det bare å gi beskjed så skal vi utdype. Kim kommer til å være hovedansvarlig for intervjuet.

Vi kommer til å anonymisere alt innholdet, slik at ingen skal kunne se, kunne vite hvem som har sagt hva. Du har også anledning til å kunne trekke deg når som helst i intervjuet uten å måtte oppgi noen grunn. Her er informert samtykke som vi ønsker at du leser gjennom. Det er to eksemplarer som skal signeres.

Har du noen spørsmål om selve intervjuet?

Intervjuet starter: opptaker

Rolle og bakgrunn

Hvor gammel er du?

Hvilken rolle har du i politiet?

Har du vært veileder tidligere?

Hvor lenge har du jobbet som PA?

Hva er dine viktigste oppgavene dine som PA?

Hvor lenge har du vært i politiet?

Hvor lenge har du jobbet på stasjonen?

Del 1. Prosess.

Del 1.

1. Hvordan fikk du vite om den alternative veiledningen som ble innført i august 2014?
2. Hva fikk du av informasjon? Hvem fikk du informasjon av?
3. Hva tenker du om den informasjonen du fikk?

4. I hvilken grad opplever du informasjonen du fikk som tilstrekkelig for å kunne ta stilling til den alternative veiledningen?
5. Hva vet du om bakgrunnen for endringen?
6. I hvilken grad fikk du mulighet til å delta i endringsprosessen?

Del 2. Påvirker endringen deres hverdag?

Del 2.

1. På hvilken måte har endringen påvirket din hverdag? I hvilken grad er det samsvar mellom dette og dine forventninger før det begynte? Hva tenker du om dette?
2. Har endringen påvirket din arbeidsmengde?
3. Hvordan opplevde du at endringen av veiledningspraksis ble mottatt av andre praksisansvarlige? Hvordan opplevde du at endringen av veiledningspraksis ble mottatt av praksisveiledere? Hvordan opplevde du at endringen av veiledningspraksis ble mottatt av div.ledere/ordenssjef? Hvordan ble endringen mottatt av studentene? I hvilken grad er du kjent med hvordan dette har vært på andre stasjoner?
4. På hvilken måte la stasjonen/divisjonen til rette for endringen? Hvilke tanker gjør du deg om dette?
5. Gjorde du noen endringer for å legge til rette for den alternative veiledningen? Hvilke tanker gjør du deg om dette?

Del 3. Pedagogisk enighet/uenighet?

DEL 3.

1. Hva synes du om den alternative veiledningsmetoden?
2. Hva er positivt med den alternative veiledningen?
3. Hva er spesielt utfordrende med den alternative veiledningen?
4. I hvilken grad mener du at den alternative veiledningen fungerer? Hva skyldes dette?
5. Hvordan mener du at forholdene må legges til rette for at veiledningen skal fungere best mulig?
6. I hvilken grad vil du anbefale endringen for andre distrikter/stasjoner?
7. Hvilke tips vil du gi til andre stasjoner som skal i gang med ordningen?

8. Ønsker du å fortsette med den alternative metoden, prøve ut en ny, eller gå tilbake til den gamle veiledningsmetoden?
9. I hvilken grad føler/oplever du at dine meninger har blitt hørt når det kommer til denne endringen og alternativ veiledning?
10. Vanskeliggjør endringen vurdering av studenten? Hvilke utfordringer er det hvis studenten vurderes til å strykes?

Del 4. Avslutning

DEL 4.

1. Basert på det vi nå har vært gjennom i intervjuet: hva vil du si er de største styrkene med den nye modellen? Hva er de største utfordringene?
2. I hvilken grad var det samsvar mellom det vi gikk gjennom i intervjuet og det du forventet?
3. Har du noen avsluttende kommentarer/betraktninger som du ønsker å formidle?

Intervjuguide - Politihøgskolen

Temaet for oppgaven vår er: Hvordan har endringen av praksisveiledning blitt mottatt og hvordan kan dette forklares? I løpet av intervjuet skal vi gå nærmere inn på tre områder.

1. Endringsprosessen 2. Pedagogisk metode 3. Mottakelse av endringen. Noen av spørsmålene vi stiller vil du trolig oppleve som enkle å svare på, mens andre kan være litt vanskeligere å besvare. Dersom noe er uklart, så er det bare å gi beskjed så skal vi utdype. Kim kommer til å være hovedansvarlig for intervjuet.

Vi kommer til å anonymisere alt innholdet, slik at ingen skal kunne se, kunne vite hvem som har sagt hva. Du har også anledning til å kunne trekke deg når som helst i intervjuet uten å måtte oppgi noen grunn. Her er informert samtykke som vi ønsker at du leser gjennom. Det er to eksemplarer som skal signeres.

Har du noen spørsmål om selve intervjuet?

Intervjuet starter: opptaker

Rolle og bakgrunn

Hvilken rolle har du på PHS?

Hvor lenge har du gjort dette?

Hvor lenge har du jobbet på PHS?

Utdannelsesbakgrunn?

Erfaring med gjennomføring av andre endringsprosesser?

Har du vært politi tidligere?

Har du erfaring som praksisveileder?

Del 1. Prosess

Del 1.

1. Hva var bakgrunnen for endringen? Hvem bestemte denne endringen?

2. Flere av de vi har intervjuet til nå sier at bakgrunnen for endringen er økonomiske motiver:

I hvilken grad mener du at det er en riktig beskrivelse?

3. Hvordan startet endringen for PHS sin del?
4. Hvordan gikk du/dere frem i begynnelsen?
5. Hvem var pådrivere for at prosjektet skulle gjennomføres? Hvordan kom det til uttrykk?
6. Hvordan gikk dere frem for å informere om veiledningen? Hvem ble informert, hvem informerte,
hva ble det informert om og når ble dette gjort?
7. Hvilke muligheter hadde studentene, PV, PA og divisjonslederne til å bidra i pilotprosjektet? Hva tenker du om dette i ettertid? I hvilken grad ville du gjort det på samme måte igjen hvis du skulle starte opp nå?
8. Hvordan får dere informasjon om hvordan veiledningen fungerer i praksis?
9. Hvordan evaluerer dere prosjektet?

Del 2. Pedagogisk metode?

Del 2.

1. Hvordan gikk dere frem for å identifisere den pedagogiske modellen? Hva var årsaken til at dere valgte den?
2. Hvem valgte den pedagogiske veiledningsmetoden?
3. Hva synes du om den alternative veiledningen? I hvilken grad har du endret syn på det over tid? Hva skyldes det?
4. Hva oppfatter du som det mest positive med den alternativ veiledningen?
Var du klar over dette før høstsemesteret startet?
5. Hva oppfatter du som de største utfordringene med alternativ veiledning?
Var du klar over disse før høstsemesteret startet?
6. Er det noe spesielt pos. eller neg. med veiledningen som du ikke så for deg før året startet?
7. Hvilke forhold vil du anse som spesielt viktig å få avklart for å kunne vurdere hvorvidt den nye modellen fungerer godt eller mindre godt?

Del 3: Forventninger om mottakelsen - og forklaringer på mottakelsen.

Del 3.

1. a) Hvilke forventninger hadde du til mottakelsen av den nye veiledningen?
b) Hvordan samsvarer dette med hvordan det ble?
2. a) Hvilken respons fikk dere fra praksisveilederne?
b) Hvilken respons fikk dere fra studentene?

- c) Hvilken respons fikk dere fra divisjonslederne?
- d) Hvilken respons fikk dere fra praksisansvarlig?
- e) Hvilken respons har dere fått fra andre? (evt. Hvilke reaksjoner ble dere møtt med?)
- f) Har responsen endret seg?
- 3. a) Hva tenkte du om responsen dere fikk?
- b) Hvorfor tror du det ble en slik mottakelse?
- 4. Vet du hvorfor mottakelsen er delt? (Hvorfor noen er positiv/skeptisk-negativ)
- 5. Hva tenker du kan gjøres for at mottakelsen av den alternative veiledningen blir bedre?
- 6. Kommer dere til å gjøre noen endringer fra dette året og neste år? Hvorfor/hvorfor ikke?
- 7. a) Hvilke instruksjoner gir dere til politistasjoner som går i gang med endringen?
- b) Er det noe politistasjonen må gjøre for å legge til rette for endringen?
- c) Hvordan blir nye stasjoner med i prosjektet?
- 8. a) På hvilken måte tar dere hensyn til trusselsituasjonen?
- b) Har endringer i Politiets bevæpningsinstruks ført til endring av stud. utdanning i praksis?
- c) Er dette noe dere må ta høyde for til neste år? Hvordan/hvorfor ikke?
- 9. Vil dere gjøre noen endringer i hvilken informasjon som gis til deltakerne til neste år?

Del 4. Avslutning

DEL 4.

- 1. Basert på det vi har vært igjennom i intervjuet: Hvilke erfaringer har vært viktige å få i løpet av dette året? Hvordan vil prosjektet arbeide fremover og hvilke forventninger har du for neste år? Hva har du til nå blitt overrasket av/eller over gjennom dette pilotprosjektet?
- 2. I hvilken grad var det samsvar mellom det vi gikk gjennom i intervjuet og det du forventet?
- 3. Har du noen avsluttende kommentarer/betraktninger som du ønsker å formidle?

Særavtale om godtgjørelse til praksisveiledere i politi- og lensmannsetaten

§ 1 Formål

Denne avtalen har som formål å gi praksisveiledere en kompensasjon for det ansvar vedkommende har i forbindelse med utøvelse av funksjonen. Kompensasjonen skal videre dekke for merarbeid knyttet til tilrettelegging i umiddelbar nærhet av start eller slutt av tjenesten.

§ 2 Hvem avtalen gjelder for

Avtalen gjelder for praksisveiledere som er valgt ut til denne oppgaven av politimesteren.

Det kan ikke velges ut mer enn én praksisveileder pr student. Dersom det velges ut én praksisveileder for to studenter må ordningen godkjennes av Politihøgskolen.

Praksisansvarlig og den enkelte praksisveileder har i samarbeid ansvaret for gjennomføringen av praksisåret. Det er en forutsetning at praksisveileder følger fagplanen fra Politihøgskolen.

§ 3 Definisjon

Med praksisveileder mener denne særavtalen den som er tildelt ansvaret for, i samarbeid med praksisansvarlig, å planlegge og tilrettelegge den enkelte students daglige opplæring i praksisåret.

§ 4 Godtgjørelse

I den tid studenten har opplæring ved politidistriktet tilkommer praksisveileder en godtgjørelse. Godtgjørelsen er tidsbegrenset til maksimalt 10 måneder per studieår. Godtgjørelsen bortfaller ikke når studenten er fraværende grunnet pålagt opplæring eller avvikling av ferie. Det samme gjelder dersom studenten er fraværende på grunn av sykdom av kortere varighet enn 4 uker.

2 års veiledning av politihøgskolestudenter i praksisperioden skal for øvrig være ett av politiets tjenesteområder under planmessig tjenestegjøring.

§ 5 Satser for godtgjørelse

Godtgjørelse gis som et månedlig kronetillegg etter følgende satser:

Sats 1: kr 2 000,-

Sats 2: kr 2 500,-

Sats 3: kr 2 700,-

Praksisveiledere tilkommer sats 1 det første år, sats 2 det andre år og sats 3 fra det tredje år.

Opphold i funksjonen som praksisveileder på mindre enn to studieår avbryter ikke opprykk.

Arbeidsgiver plikter i løpet av det første året å gi praksisveiledere tilbud om gjennomføring av pedagogisk kurs fra Politihøgskolen eller tilsvarende pedagogisk opplæring på minimum 15 studiepoeng.

Praksisveiledere som ikke fullfører pedagogisk opplæring som nevnt ovenfor til tross for tilbud fra arbeidsgiver blir stående på sats 1.

Praksisveileder med formelt ansvar for to studenter godtgjøres med et tillegg på 50% i forhold til ovennevnte satser.

De tjenestemenn som i dag totalt har høyere kompensasjon enn ny fremforhandlet særavtale beholder differansen som en personlig ordning.

§ 6 Regulering

Satsene i § 5 reguleres årlig, hvorav første gang 1. september 2015, etter konsumprisindeksen pr 1. mai samme år.

§ 7 Bortfall av andre avtaler

Denne avtalen erstatter alle andre lokale avtaler knyttet til godtgjørelser til praksisveiledere og andre veiledere av studenter i praksisperioden.

§ 8 Varighet

Denne særavtale trer i kraft 1. september 2014 og gjelder frem til 31. august 2017. Deretter løper den for 1 år av gangen, hvis ingen av partene sier den opp. Det er 3 måneders gjensidig oppsigelsesfrist.